
ASIAKASPALVELUN PEREHDYTTÄMISEN KEHITTÄMINEN



Ammattikorkeakoulun opinnäytetyö

Liiketalouden koulutusohjelma

Visamäki, syksy 2016

Jesse Collin

Jesse Collin



VISAMÄKI
Liiketalouden koulutusohjelma
Laskentatoimi

| | | |
|------------------|--|-------------------|
| Tekijä | Jesse Collin | Vuosi 2016 |
| Työn nimi | Asiakaspalvelun perehdyttämisen kehittäminen | |

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsittelee työntekijän perehdyttämistä uusiin työtehtäviin sekä toimeksiantajayrityksen perehdytyksen nykytilaa ja kehittämistä. Toimeksiantajayrityksenä toimii UPM Sales Oy ja sen Suomessa toimiva asiakaspalvelu. Case-yrityksellä on ollut tarvetta perehdyttämisen kehittämiseksi, joten työ on hyvin ajankohtainen ja työelämälähtöinen.

Työ koostuu teoreettisesta osiosta sekä kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Teoreettisessa osuudessa käydään läpi perehdyttämistä käsitteenä sekä perehdyttämisen tavoitteita. Tämän jälkeen käydään läpi erilaisia perehdyttämisen malleja ja perehdyttämisen tarpeellisuutta niin lainsäädännön näkökulmasta kuin yritysten näkökulmasta. Teoreettiseen osuuteen kuuluu lisäksi perehdytysprosessin kuvaaminen ja sen eri vaiheiden esittely.

Kvalitatiivinen tutkimus koostuu työntekijöille sähköisesti lähetetystä kyselytutkimuksesta ja viidestä teemahaastattelusta. Näiden tavoitteena on syventää kuvaa yrityksen perehdytyksen nykytilasta, tyytyväisyydestä siihen niin esimiesten, perehdyttäjien kuin perehdytettävien näkökulmasta sekä löytää kehityskohtia perehdyttämisestä. Tutkimuksen aineiston analysoinnin avulla pyritään löytämään suurimmat kehityskohteet yrityksen nykyisessä perehdytyksessä. Lisäksi työn yhteydessä laaditaan tarkistuslista avuksi perehdyttämisen yhtenäistämiseen ja kehittämiseen.

Työn tarkoituksena oli selvittää yrityksen perehdytyksen nykytilaa ja kehittää sitä tarpeen mukaan. Toimeksiantajayrityksen perehdyttäminen toimii tällä hetkellä kohtalaisesti. Suurimmat kehityskohdat perehdytyksessä ovat ajan ja resurssien puute sekä yhteisen perehdytysohjelman puute. Jälkimmäistä kohtaa pyritään kehittämään tämän työn ohessa laaditulla tarkistuslistalla.

Avainsanat Perehdyttäminen, työnopastus, kyselytutkimus, teemahaastattelu

Sivut 37 s. + liitteet 11 s.

VISAMÄKI

Degree programme in Business Administration

Author

Jesse Collin

Year 2016

Subject

Developing work orientation in customer service

ABSTRACT

This thesis deals with introducing a new employee to working tasks and the current state of orientation in the client company as well as how it can be developed. The client company for this thesis is UPM Sales Oy and its customer service in Finland. The client company has had a demand for developing their work orientation process so this thesis is very topical and working life related.

The thesis consists of a theoretical part and a qualitative study. In the theoretical part both work orientation as a concept and the goals of orientation are reviewed. Furthermore, different models of orientation are introduced as well as the needs for orientation from the viewpoint of both legislation and the company. The process and different stages of work orientation are also described in the theoretical part.

The qualitative study consists of a survey, which was sent electronically to employees, and five theme interviews. Their aim is to deepen the knowledge of the current state of orientation in the client company, to find out its level of satisfaction from the managers', named persons to introduce and new employees' point of view as well as to find the biggest areas to improve the current orientation process by analyzing the material collected in the study. A checklist is created as a part of the thesis to help and unify orientation.

The main goal with this thesis was to find out what is the current state of orientation in the client company and to develop it accordingly. At the moment work orientation in the client company is working reasonably well. The biggest improvement areas include lack of time and resources and absence of a systematic orientation process. At least the second shortage should be developed with the created checklist.

Keywords Work orientation, work guidance, survey, theme interview

Pages 37 p. + appendices 11 p.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|-------------------------------------|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 1 |
| 2 | PEREHDYTTÄMINEN..... | 3 |
| 2.1 | Perehdyttämisen tavoitteet | 4 |
| 2.2 | Perehdyttämisen mallit..... | 7 |
| 2.2.1 | Vierihoidtoperehdyttäminen..... | 7 |
| 2.2.2 | Malliperehdyttäminen..... | 8 |
| 2.2.3 | Laatuperehdyttäminen | 8 |
| 2.2.4 | Räätälöity perehdyttäminen..... | 9 |
| 2.2.5 | Dialoginen perehdyttäminen | 10 |
| 2.3 | Perehdyttämisen tarpeellisuus | 10 |
| 2.3.1 | Lainsäädännön vaatimukset..... | 11 |
| 2.3.2 | Perehdyttämistarpeet | 12 |
| 3 | PEREHDYTTÄMISPROSESSI..... | 14 |
| 3.1 | Suunnittelu | 14 |
| 3.2 | Työnjako..... | 15 |
| 3.3 | Perehdyttämisen vaiheet..... | 17 |
| 3.3.1 | Ennen työsuhdetta | 17 |
| 3.3.2 | Ensimmäinen päivä | 18 |
| 3.3.3 | Ensimmäinen viikko..... | 18 |
| 3.3.4 | Ensimmäiset kuukaudet..... | 19 |
| 3.3.5 | Työsuhteen edetessä | 20 |
| 3.4 | Palaute | 20 |
| 4 | TOIMEKSIANTAJAYRITYS | 22 |
| 4.1 | Asiakaspalvelu | 22 |
| 4.2 | Perehdyttämisen nykytila | 23 |
| 5 | TUTKIMUS | 26 |
| 5.1 | Tulokset..... | 27 |
| 5.2 | Analysointi | 30 |
| 6 | YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET | 33 |
| | LÄHTEET | 36 |
| | HAASTATTELUT | 37 |

| | |
|---------|-------------------------------|
| Liite 1 | Kyselylomake |
| Liite 2 | Haastattelurungot |
| Liite 3 | Tarkistuslista perehdytykseen |

1 JOHDANTO

Tämä opinnäytetyö käsittelee työntekijän perehdyttämistä uusiin työtehtäviin ja toimeksiantajayrityksen perehdyttämisen kehittämistä. Työn tarkoituksena on esitellä perehdyttämistä ja perehdytyksen nykytilaa toimeksiantajayrityksessä. Kun yritys on saanut rekrytointivaiheensa päätökseen ja uusi työntekijä on valmis aloittamaan työskentelyn tai vanha työntekijä on palaamassa pidemmältä lomalta takaisin, tulee perehdyttämisestä ajankohtaista. Tällöin yrityksen tulee onnistua kouluttamaan työntekijästä mahdollisimman nopeasti ja tehokkaasti uusi itsenäisesti työskentelevä osa työyhteisöä.

Jokaisella perehdyttäjällä on oma tyyliinsä perehdyttää, mikä on täysin luonnollista, mutta miten saada varmistettua, että eri henkilöiden perehdytyksen käyneet työntekijät ovat saaneet samankaltaiset lähtökohdat toimia? Kenen vastuulla on lopulta perehdytyksen sisältö ja tarvittavan tiedonsiirron varmistaminen? Jotta uusi työntekijä pystyy toimimaan tehokkaana ja tuottavana osana yritystä, tulee hänellä olla mahdollisuus saada käsiinsä tarvittava tieto ja käytänteet. Uuden työntekijän vastaanottaminen ja perehdyttäminen ovat monen asian summa, mutta mitkä roolit ovat perehdyttäjällä, esimiehellä ja muilla läheisesti työntekijän kanssa töitä tekevällä ihmisellä?

Toimeksiantajayrityksenä toimii UPM Sales Oy, ja tutkimus tehdään sen Suomessa, Tampereen palvelukeskuksessa, toimivalle asiakaspalvelutiimille. Tampereen asiakaspalvelutiimi on osa UPM Paper ENA liiketoimintoa, joka vastaa Euroopan ja Pohjois-Amerikan paperiliiketoiminnosta. UPM Sales harjoittaa itse tai tytäryhtiöidensä kautta metsä- ja energiateollisuutta, myy ja markkinoi näiden tuotteita sekä harjoittaa niihin liittyvää muuta toimintaa. UPM Paper ENA on maailman suurin graafisten papereiden valmistaja, jonka toimialoina ovat Magazine, Merchants & Office eli MM&O ja News & Retail eli N&R. Paper ENA on UPM:n suurin bisnes, jonka liikevaihto on noin viisi miljardia euroa vuodessa. Paper ENA:n alaisuudessa työskentelee noin 9500 työntekijää ja se käsittää 15 paperitehdasta sekä useita palvelukeskuksia ympäri Eurooppaa ja Pohjois-Amerikkaa. (UPM n.d. a.) Toimeksiantajayrityksessä on ollut kysyntää perehdyttämisen kehittämiseksi, joten tutkimus on hyvin ajankohtainen ja työelämälähtöinen.

Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta kirjallisuusosiosta ja kvalitatiivisesta tutkimuksesta. Perehdyttämiseen liittyen löytyy melko paljon kirjallisuutta, joista yhtenä parhaista pidän Päivi Kupiaksen ja Raija Peltolan (2009) kirjaa Perehdyttämisen Pelikentällä. Teoreettisessa osiossa selvitetään, mitä perehdyttäminen varsinaisesti on ja kuinka laajasta kokonaisuudesta siinä on kyse. Perehdyttämisen voidaan katsoa alkavan jo ennen kuin uuden työntekijän työsuhte virallisesti alkaa. Kuinka pitkälle aikavälille perehdytys jakaantuu ja mitä kuuluu mihinkin ajanjaksoon? Mitä Suomen lainsäädäntö sanoo perehdyttämisestä? Millaisia perehdytysmalleja on olemassa? Teoriaosuuden päätavoitteena on luoda laaja kuva perehdyttämisestä sekä viitekehys, johon voidaan tutkimuksessa viitata ja jonka avulla voidaan löytää

mahdollisia kehityskohtia toimeksiantajayrityksen perehdyttämiskäytännöistä.

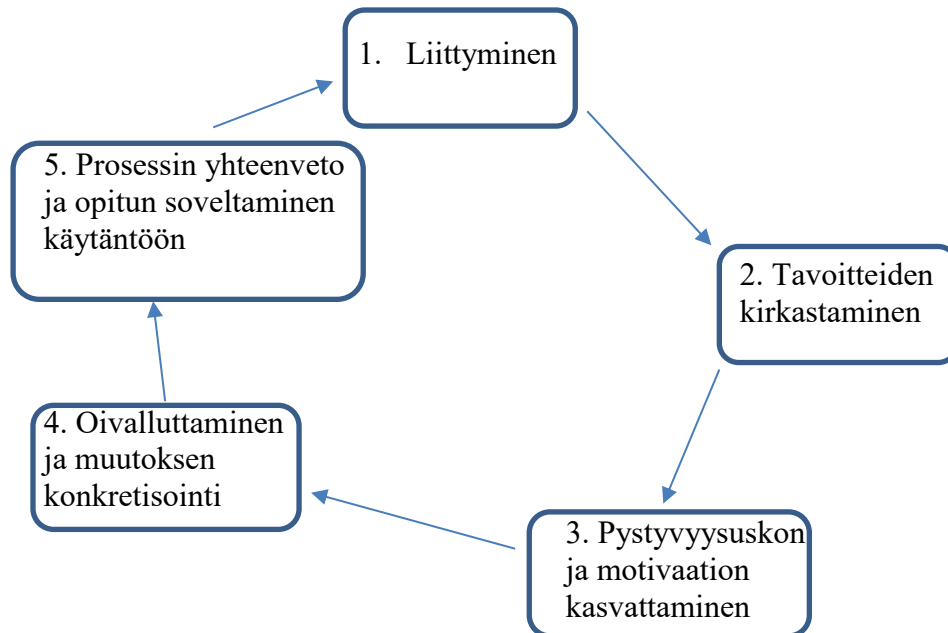
Kvalitatiivinen tutkimus koostuu UPM:n Suomen asiakaspalvelun työntekijöille lähetetystä kyselytutkimuksesta sekä viidestä teemahaastattelusta. Teemahaastatteluissa haastateltavina toimivat kaksi esimiehestä, työntekijä, joka on äskettäin perehdyttänyt uuden työntekijän ja kaksi perehdytettyä työntekijää. Näiden pohjalta pyritään selvittämään suurimmat puutteet ja kehitysehdotukset nykyisessä perehdytysmallissa. Tutkimuksessa saatujen kommenttien pohjalta laaditaan lista kohdista, jotka tulisi ottaa huomioon ennen perehdytystä, perehdyttämisen aikana ja perehdyttämisen jälkeen. Toimistoympäristössä ei välttämättä ole paras ratkaisu laatia perehdyttämiskansiota, jossa olisi yksityiskohtaiset ohjeet, joita jokaisen perehdyttäjän tulisi seurata tarkasti. Tavoitteena on laatia eräänlainen tarkistuslista, jota voidaan hyödyntää vielä paremman perehdytyksen takaamiseksi. Tärkeimmät tutkimuskysymykset ovat:

- miten perehdyttäminen toimii tällä hetkellä toimeksiantajayrityksessä?
- miten perehdyttämistä voitaisiin kehittää vastaamaan yrityksen tavoitteita vielä paremmin?

2 PEREHDYTTÄMINEN

Perehdyttämistä voidaan kuvailla useilla eri tavoilla. Perehdyttämisen kanssa voidaan käsitellä myös työnopastusta ja työpaikkakouluttamista, sekä osittain mentorointia. Kaikkia näitä yhdistää kuitenkin sama päämäärä, pyrkiä tekemään työntekijästä itsenäinen, asiansa tunteva osa työpaikan toimintaan. Perehdyttäminen itsessään on työn alkuvaiheessa tapahtuvaa kehittämistä. Uusi työtehtävä ja työympäristö luovat kouluttamisen ja valmentamisen tarpeen. (Kupias & Peltola 2009, 9.) Uusi työntekijä saapuu täysin uuteen työympäristöön, uuden työnantajan palvelukseen, josta hän on saanut jo hieman tietoa, mutta lähes kaikki on vielä hämärän peitossa. Kaikkea sitä, mitä tässä vaiheessa opetetaan, kerrotaan ja tutustutetaan, voidaan pitää perehdyttämisenä, jolla uudesta työntekijästä pyritään saamaan mahdollisimman nopeasti yhdenvertainen työntekijä muiden joukkoon.

Ruutu ja Salmimies (2015, 15–16) käsittelevät työnohjausta kirjassaan Työnohjaajan opas enemmän psykologisena prosessina. Tavoitteet ovat kuitenkin samat, työntekijän kehittyminen työssä ja vuorovaikutustaidoissa, työn ongelmien hallinnan parantaminen, itsetuntemuksen lisääminen ja henkinen kasvu. Työnohjausta tai perehdyttämistä käsitellään prosessina, jonka he jakavat viiteen osaan (ks. Kuva 1): liittyminen, tavoitteiden kirkastaminen, pystyvyysuskon ja motivaation kasvattaminen, oivaltaminen ja muutoksen konkretisointi sekä prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön.



Kuva 1. Perehdyttämisen prosessi. (Ruutu & Salmimies 2015, 70.)

Kuvassa 1 kuvattu työnohjaamisen ja perehdyttämisen prosessi soveltuu hyvin työsuhteen alkuvaiheisiin. Liittymisessä uusi työntekijä saapuu ensimmäistä kertaa työpaikalle ja hänelle näytetään työympäristöä sekä esitellään työyhteisöä. Tavoitteiden kirkastaminen on muutaman ensimmäisen päivän

tehtävä. Tällöin uuden työntekijän kanssa käydään läpi, mitä häneltä odotetaan ja mitä tehtäviä hänen varalleen on suunniteltu. Pysyvyysuskon ja motivaation kasvattaminen on tärkeä kohta työnopastuksen alkuvaiheissa. Tällöin uudella työntekijällä voi helposti tulla olo, että informaatiota tulee liikaa ja mikään ei jää päähän. Perehdyttäjän tulee pystyä motivoimaan uusi työntekijä jatkamaan oppimista. Oivalluttaminen ja muutoksen konkretisointi tulee kyseeseen siinä vaiheessa, kun uusi työntekijä on oppinut työruutiinit ja tärkeimmät työtehtävänsä. Tässä vaiheessa pyritään opettamaan hänelle, miten toimia, kun kaikki ei menekään suunnitelmien mukaan ja täytyisi pystyä soveltamaan. Prosessin yhteenvetona voi toimia palautekeskustelu esimiehen kanssa, jossa käydään läpi tapahtunutta perehdytystä ja varmistetaan, että uusi tulokas osaa työtehtävänsä ja kykenee toimimaan itsenäisesti soveltaen oppimaansa.

Aiemmin perehdyttämiseen miellettiin kuuluvan vain työnopastus eli työtehtävien opettaminen. Nykyään perehdytykseen sisältyy kuitenkin paljon muutakin. Työturvallisuuskeskus määrittelee perehdyttämisen ja työnopastuksen prosessina, joka antaa työntekijälle valmiudet toimia työyhteisössä ja työtehtävissään oikealla ja turvallisella tavalla. Työntekijä tulee perehdyttää työtehtäviinsä, mahdollisiin käytettäviin koneisiin ja toimimaan poikkeustilanteissa. (Työturvallisuuskeskus, n.d.) Perehdyttäminen ei siis ole ainoastaan opastusta päivittäiseen työntekoon, vaan perehdytyksessä tulee käsitellä työturvallisuuteen liittyviä asioita, esitellä organisaatiota sekä työympäristöä. Tuttu työympäristö edesauttaa myös hätätilanteissa, esimerkiksi tulipalon sattuessa työntekijä tietää, mitkä ovat hätäuloskäynnit ja nopeimmat reitit uloskäynneille.

Perehdyttäminen on huomattavasti laajempi kokonaisuus kuin se, mitä tapahtuu perehdyttämistilanteessa tai sitä suunniteltaessa. Kupias ja Peltola (2009, 9–12) ovat luoneet perehdyttämiseen eräänlaisen pelikentän, joka kuvastaa kaikkea sitä, mikä vaikuttaa perehdyttämiseen. Kentän uloimmilla reunoilla ovat lainsäädäntö, yhteiskunnalliset tarpeet ja keskustelu, tausta ja historia. Näihin taustatekijöihin pohjautuen yritys luo itselleen perehdyttämiskonseptin, johon kuuluvat sekä yrityksen strategia että toimintakonsepti. Yrityksen strategia ja toimintakonsepti kuvaavat niitä rakenteita, pelisääntöjä ja tehtäväjakoja, joiden pohjalta valittu strategia halutaan saavuttaa. Kun tämä pohja on luotu, tulee miettiä, kuka tai ketkä vastaavat varsinaisesta perehdyttämisestä ja mitkä ovat roolit työyhteisössä. Eri organisaatioissa, erilaisilla perehdytyskonsepteilla suurimman vastuun perehdyttämisestä voi kantaa esimies, henkilöstöammattilainen tai nimetty perehdyttäjä. Lisäksi tulee pohtia, millaiset roolit ovat muilla työyhteisössä työskentelevillä ja perehtyjällä. Kaiken tämän jälkeen tulee suunnitella perehdyttäminen. Hyvä suunnittelu on avain hyvään perehdytykseen ja se ohjaa toimintaa itse perehdytystilanteessa.

2.1 Perehdyttämisen tavoitteet

Päällimmäinen tavoite perehdyttämisessä on antaa työntekijälle kaikki tarvittava informaatio ja luoda kuva organisaatiosta ja hänen paikastaan osana koko organisaatiota, sekä luoda turvallinen tunne työympäristöstä ja työteh-

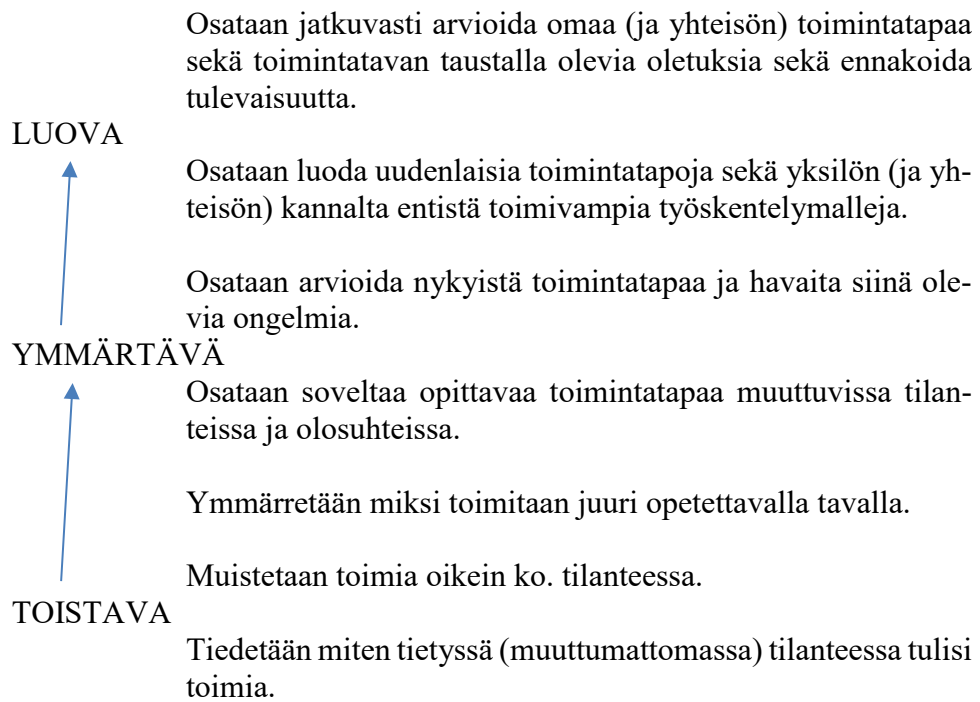
tävien osaamisesta. Karkeasti perehdyttämisen voi jakaa kahteen osaan: yritykseen, työyhteisöön ja toimintatapoihin perehdyttämiseen sekä työhön perehdyttämiseen eli työnopastukseen. (Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu n.d.)



Kuva 2. Perehdyttäminen ja työnopastus. (Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu n.d.)

Perehdyttäminen ei kuitenkaan tee suoraan ensimmäisistä päivistä lähtien uudesta työntekijästä ammattilaista. Tarkoituksena on antaa tietoa, luoda pohja oppimiselle ja vähitellen pyrkiä lisäämään vastuuta uudelle työntekijälle. Parhaimmillaan myös perehdytettävällä on antaa uusia näkökulmia ja mielipiteitä perehdyttäjälle, jolloin vuorovaikutus ja oppiminen ovat molemmien puoleista. Koski ja Kupias (2012, 17–19) antavat kirjassaan Hyvä kouluttaja esimerkin, miten pyritään pääsemään toistavasta oppimisesta luovaan oppimiseen.

Kosken ja Kupiaksen (2012, 17–19) oppiminen jaetaan kolmeen tasoon (ks. Kuva 3). Oppiminen lähtee toistavasta oppimisesta. Tällöin koulutuksen alkuvaiheessa pyritään luomaan opetettavalle tietty kaava, jolla hän pystyy toimimaan muuttumattomassa tilanteessa. Alkuun riittää, että uusi työntekijä pystyy toimimaan oikein ja muistaa kaikki vaiheet. Nopeasti kuitenkin siirrytään siihen, että uusi työntekijä ymmärtää mitä on tekemässä ja miksi toimitaan, kuten on opetettu. Tässä vaiheessa siirrytään ymmärtävään oppimiseen. Ymmärtävä oppija kykenee soveltamaan oppimaansa muuttuvassa tilanteessa. Kun uusi työntekijä on päässyt tähän vaiheeseen, hän osaa arvioida nykyistä toimintatapaa ja löytää siitä mahdollisia ongelmia. Tällöin siirrytään luovaan oppimiseen. Luovassa oppimisessa osataan luoda uusia toimintatapoja ja arvioida taustalla olevia oletuksia.



Kuva 3. Miten oppimistavoitteet näyttäytyvät koulutuksessa? (Koski & Kupias 2012, 19.)

Perehdytettäessä työsuhteen pituus vaikuttaa siihen, mille tasolle uusi työntekijä halutaan saada koulutettua. Kausityöntekijöiden ja sijaisten ei tarvitse päästä luovaan oppimiseen asti (ks. Kuva 3). Useasti riittää, että he ymmärtävät, mitä ovat tekemässä ja miksi tietyt työtehtävät tehdään. Vakituiseen työsuhteeseen tuleva uusi työntekijä perehdytetään myös samalle tasolle, mutta häneltä tullaan odottamaan luovaa oppimista tulevaisuudessa. Tavoitteet kausityöntekijän ja vakituisen työntekijän osaamiselle ovat erilaiset ja tätä tulee miettiä myös perehdytettäessä.

Työnopastuksen alkuvaiheessa tavoitteena on saada työntekijä ymmärtämään, mitä hänen työtehtäviinsä kuuluu. Opetetaan lähes kädestä pitäen, mitä milloinkin kuuluu tehdä. Pyritään luomaan kokonaiskuva ja selkärangan tiedot, mitä tulee tehdä missäkin vaiheessa ja missä järjestyksessä. Kun perusasiat ovat hallussa, perehdyttäjä voi kysellä jo etukäteen, mitä seuraavaksi tehdään ja miksi näin tehdään. Tavoitteena on saada sisäistettyä työprosessin eri vaiheet ja syyt, miksi näin tehdään. Ennen kuin työntekijä on kunnolla sisäistänyt perusprosessit työssään, ei häneltä voida vaatia vielä suurta soveltamista, jos eteen sattuu erilaisempi työtehtävä. Perusasioiden tulee olla kunnossa, jotta voidaan alkaa soveltaa opittua ja sitä kautta ymmärtämään työprosesseja, koneita ja järjestelmiä vielä syvällisemmin. Lopulta tavoitteena on tehdä työntekijästä itsenäisesti ajatteleva henkilö, joka ymmärtää työn prosessit, osaa soveltaa ja kyseenalaistaa sekä kertoa omia mielipiteitään, miten näitä prosesseja voisi vielä parantaa.

2.2 Perehdyttämisen mallit

Perehdyttäminen voidaan jakaa muutamaa erilaiseen päämalliin sen mukaan, kuinka perehdytys hoidetaan yrityksessä. Aiemmin perehdyttäminen hoidettiin niin sanotulla käsityömaisella perehdyttämällä eli jokainen uusi työntekijä otettiin vastaan yksilöllisesti ja perehdytettiin kädestä pitäen. Yritysten kasvaessa ja työyhteisöjen laajentuessa, sekä vaihtuvuuden lisääntyessä, alettiin siirtyä kohti massatuotantomaista perehdyttämistä. Tällöin koko työyhteisö tai tiimi kiinnitettiin perehdyttämiseen ja perehdyttämistä kehitettiin yhdessä jatkuvasti. Näin ollen on siirrytty sopeuttavasta perehdyttämisestä kohti diagonaalista perehdyttämistä, eli uuden työntekijän tietojen ja taitojen taso määrittelevät sen, millainen perehdytysprosessi muotoutuu. Tällaisesta perehdyttämisestä on siirrytty jo yhteiskehittämisen malliin, jossa perehdyttäjä, on se sitten yksittäinen henkilö tai koko työyhteisö, sekä perehdytettävä rakentavat yhdessä sopivan perehdytyksen. (Kupias & Peltola 2009, 35–36.)

Useimmiten perehdyttäminen on sekoitus useampia perehdyttämismalleja. Jokaisen yrityksen tulee löytää oman yrityksen tapoihin ja tavoitteisiin parhaiten sopiva sekoitus. Alla tarkemmat esittelyt viidestä pääperehdytysmallista.

2.2.1 Vierihoidoperehdyttäminen

Ensimmäinen perehdyttämisen malleista on vierihoidoperehdyttäminen, joka on lähimpänä vanhaa käsityömaista perehdyttämistä. Tässä keskeisimpänä oppimismuotona on uuden työntekijän oppiminen seuraamalla kokenempaa työntekijää. Käytännössä esimies tai muu perehdyttäjä ottaa uuden tulokkaan ”siipiensä suojaan” ja aloittaa melko lailla alusta selvittäen oman työnsä ohella yrityksestä, työyhteisöstä ja uuden tulokkaan tehtävästä. Itse perehtyminen tapahtuu pikkuhiljaa työtä seuraamalla ja tekemällä perehdyttäjän valvonnan alla. Vierihoidoperehdyttäminen on osana parhaimmillaan kaikenlaisissa perehdyttämiskonsepteissa, mutta käsityömaisessa mallissa se on vallitseva tai jopa ainoa tapa. (Kupias & Peltola 2009, 36–37.)

Etuina vierihoidoperehdyttämisessä on uuden työntekijän perehdytys yksilöllisesti, jolloin hänet huomioidaan jatkuvasti ja hän pystyy rauhassa perehdyttäjän kanssa käymään tehtäviään läpi. Ohjaajan ollessa hyvä, hän osaa ohjata tulokasta oikealla tavalla ja paneutuu rooliinsa perehdyttäjänä. Tällöin uusi työntekijä kokee olonsa tervetulleeksi ja oppii nopeammin tarvitsemansa asian. Kun työnohjauksesta vastaa käytännössä yksi ja sama henkilö, on uuden työntekijän helppo turvautua tähän samaan tukihenkilöön ongelmatilanteissa. (Lepistö 2004, 58.)

Vaarana tässä perehdyttämismallissa on se, että perehdyttäjä ei ole tietojensa ja taitojensa puolesta sopiva ohjaajaksi. Perehdyttäjällä tulee olla osaamista ja taitoa ohjata uutta, kokemattonta työntekijää tehtäviinsä ja koko organisaatioon. Lisäksi perehdyttäjän tulee panostaa perehdyttämiseen ja olla innostunut sekä innostava. Vaarana on, että uusi työntekijä joutuu opettelemaan liian omatoimisesti. (Kupias & Peltola 2009, 37.)

2.2.2 Malliperehdyttäminen

Kun perehdyttämistä halutaan yhtenäistää ja tehostaa, tapahtuu perehdyttämisen standardointi massatuotannon suuntaan. Tällöin luodaan erilaisia toimintamalleja ja mallisuunnitelmia yksittäisten perehdyttäjien tueksi jäsentämään perehdyttämisen kenttää. Tätä konseptia kutsutaan malliperehdyttämiseksi. Kiinteästi malliperehdyttämiseen kuuluu selkeän työnjaon määrittely sekä tarpeellisten apuvälineiden sekä materiaalin keskitetty tuottaminen. Yleensä tällainen perehdyttämiseen liittyvä materiaali on saatavissa yrityksen sisäisestä verkosta ja tämä materiaali voi pitää sisällään perehdyttämishjelmia, muistilistoja perehdyttäjille, oppaita uusille tulokkaille ja yhteisten minimivaatimusten esittelyä. (Kupias & Peltola 2009, 37–38.)

Usein malliperehdyttämisen myötä perehdyttämiseen liittyvää työtä jaetaan uudelleen organisaatiossa. Esimerkiksi henkilöstöosasto ottaa suurempaa vastuuta perehdyttämisestä, varsinkin niin sanotussa yleisperehdyttämisessä, eli perehdyttämisessä koko organisaatioon ja työsuhteeseen yleisesti. Itse työhönopastus jää työyksikön vastuulle. Tällöin yleisperehdyttäminen ja työhönopastus eriytetään toisistaan, joskus jopa liian kanssa.

Etuna malliperehdyttämisessä on perehdyttämisen yhtenäistäminen. Tällöin koko organisaatiota koskevat asiat tulevat tietoon kaikille samalla tavalla henkilöstöosaston kautta. Usein malliperehdyttämiseen liittyy myös työyksiköiden tasolla laadittavat perehdyttäjien ja tulokkaiden oppaat, jotka auttavat perehdyttäjän työtä sekä määrittelevät hyvän perehdytyksen laatutason.

Vaikka kuinka laadittaisiin hienoja mallinnuksia perehdytykseen liittyen, ei se takaa kuitenkaan hyvää perehdytystä. Edelleen tullaan samaan ongelmaan, että perehdyttäjän tulee olla innostunut ja innostava ohjaaja, jotta perehdyttämisestä saadaan paras mahdollinen tulos irti. Tässä kohtaa palataan vierihoitoperehdytykseen ja sen oppeihin hyvästä perehdyttäjästä. Toinen ongelmakohta voi olla perehdyttämisen liika keskittäminen organisaatiotasolle, jolloin työnopastukseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota. (Kupias & Peltola 2009, 38–39.)

2.2.3 Lautuperehdyttäminen

Lautuperehdyttäminen tulee kyseeseen, jos yritys on siirtynyt liikaa keskusjohtoiseksi ja valmiiden mallien mukaan toteutettavaksi. Tästä johtuen perehdyttäminen saattaa jäykistyä ja organisaation eri osissa olevia kehitystarpeita ei pystytä ottamaan huomioon riittävän hyvin. Jos näin on päässyt tapahtumaan, on aika siirtää vastuuta perehdyttämisestä takaisin työyksiköille ja tiimeille, jotka voivat omien tarpeidensa mukaan jatkuvasti kehittää laadukasta perehdyttämistä.

Kun vastuuta siirretään takaisin tiimeille, on esimies avainasemassa yksikökohtaisen perehdyttämisen organisoimisessa ja kehittämisessä. Valitettavasti esimies on usein kiireinen myös monien muiden tehtäviensä johdosta, joten yksi vaihtoehto on nimetä tiimistä henkilö perehdyttäjäksi, jolle langetetaan suurin vastuu perehdyttämisestä. Tällä henkilöllä on selvä vastuu

uuden tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoinnista ja prosessin etenemisestä. Parhaimmassa tapauksessa koko tiimi osallistuu perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen, mutta vastuun tulee säilyä nimetyllä perehdyttäjällä. (Lepistö 2004, 59.) Hyvän laatuperehdyttämisen pohjana on kuitenkin hyvä ohjaaja sekä perehdyttäjien käytössä olevat mallit ja materiaalit. Näin ollen laatuperehdyttämisessä palataan myös vierihoitoperehdyttämisen ja malliperehdyttämisen ohjeisiin.

Suurimpana ongelmakohtana laatuperehdyttämisessä voidaan pitää tiimin vastuun korostamista, jolloin on riskinä, että lopulta kellään ei ole oikein vastuuta. Tässä kohtaa palataan joko esimieheen tai esimiehen nimittämän perehdyttäjän rooliin. Pahimmassa tapauksessa vastuu siirretään tiimille, mutta tiimissä ei ole aikaa tai osaamista vastaanottaa vastuuta. (Kupias & Peltola 2009, 39–40.)

2.2.4 Räätelöity perehdyttäminen

Räätelöidyssä perehdyttämisessä käytetään pohjana massatuotannon asiakas kohtaamista. Tässä yhdistyvät massatuotanto ja prosessien jatkuva kehittäminen. Yrityksen tuotteet jaetaan moduuleiksi, joita yhdistämällä voidaan tuottaa tuote- ja palvelukokonaisuuksia erilaisiin tarpeisiin. Tätä ajattelutapaa sovelletaan räätelöidyssä perehdyttämisessä. Perehdyttämiseen liittyvät palvelut ja tuotteet moduloidaan ja näistä rakennetaan jokaiselle tulokkaalle yksilöllisiä tarpeita vastaava kokonaisuus.

Tällaisessa perehdyttämismallissa joku henkilö tai taho toimii perehdyttämisen keskusyksikkönä, eräänlaisena tulokkaiden kokonaisperehdyttämisen koordinoijana. Koordinoijalla tulee olla näkemys perehdyttämisen eri osa-alueista ja taito yhdistellä näitä tulokkaan tarpeiden mukaan. Koordinoijan tulee myös kytkeä eri moduulien perehdyttäjät tulokkaan omaan perehdyttämishjelmaan. Tällainen koordinoija on yleensä yksikön esimies tai nimetty perehdyttäjä, joka tuntee perehdyttämisen kentän ja yrityksen perehdyttämisen. (Kupias & Peltola 2009, 40.)

Räätelöity perehdyttäminen ei ole valmis tuote, vaan se rakennetaan jokaiselle uudelle työntekijälle tämän tarpeiden ja osaamisen pohjalta. Uudella työntekijällä on tällaisessa perehdyttämisessä myös suuri vastuu. Tärkeää on uuden työntekijän kanssa käytävä vuoropuhelu, jossa otetaan huomioon hänen tarpeensa ja tavoitteensa. Uutta työntekijää voidaan pitää asiakkaan kaltaisena henkilönä räätelöidyssä perehdyttämismallissa. Parhaana puolena räätelöidyssä perehdyttämisessä on uuden työntekijän kuunteleminen, jolla saadaan vahvistettua hänen sitoutumistaan ja osaamistaan. Uudelta työntekijältä vaaditaan sitoutumista omaan perehdyttämishjelmaansa ja ongelmia saattaa ilmetä, jos hän ei ole tarpeeksi sitoutunut laatimaan omaa ohjelmaansa. Lisäksi perehdyttämisen koordinoijalta vaaditaan monipuolista erikoisosaamista perehdyttämiseen liittyen. (Kupias & Peltola 2009, 41.)

2.2.5 Dialoginen perehdyttäminen

Dialoginen perehdyttäminen tarkoittaa perehdyttämistä työyhteisön ja tulokkaan yhteiskehittelyinä, jossa molemmat osapuolet oppivat ja kehittyvät prosessin aikana. Joskus perehdyttäminen voidaan suunnitella tarkkaan etukäteen, esimerkiksi silloin, kun uusi työntekijä tulee tarkasti määriteltyyn tehtävään, jossa tarvitaan tarkasti määriteltyä osaamista. Aina ei näin kuitenkaan ole, vaan aika ajoin uusi työntekijä saapuu tehtävään, jota hän itse tulee muokkaamaan oman osaamisensa ja yrityksen tarpeiden mukaan. Useasti tulokkaan tarkoituksena on myös tuoda jotain uutta organisaatioon ja näin ollen vain häntä ei opeteta, vaan opettaminen toimii molempiin suuntiin. Tällaista on dialoginen perehdyttäminen.

Kuten räätälöidyssä perehdyttämisessä, myös dialogisessa perehdyttämisessä uudella työntekijällä on suuri rooli perehdyttämisen suunnittelussa. Uuden työntekijän asiantuntijuutta hyödynnetään ja vastuuta perehdyttämisen suunnittelusta ja perehdyttämisestä siirretään hänelle itselleen. Kaikkea yrityksessä ei kuitenkaan voida laittaa uusiksi uuden työntekijän näkemysten perusteella. Tällaisia ovat esimerkiksi yrityksen arvot. Nämä ovat niin sanottuja pysyviä asioita, joita ei lähdetä muuttamaan ja se tehdään selväksi myös uudelle tulokkaalle. (Kupias & Peltola 2009, 41–42.)

Dialoginen perehdyttäminen on oikeastaan aivan oma maailmansa, eikä se juuri sovellu muihin, perinteisempiin näkökulmiin. Ehkäpä parhaiten dialoginen perehdyttäminen soveltuu pieniin yrityksiin, jotka ovat vasta kehitysvaiheessa. Tällöin jokainen uusi työntekijä tuo omaa asiantuntijuuttaan yritykseen ja samalla vaihdetaan ajatuksia ja osaamista, joiden avulla pyritään kasvattamaan yritystä ja luomaan uusia suuntia yritykselle. Suurempiin yrityksiin dialoginen perehdyttäminen ei oikein sovellu, sillä näissä on yleensä melko selvät linjaukset, mihin tehtäviin uusi työntekijä tulee ja mitä näihin työtehtäviin kuuluu sekä miten perehdyttäminen hoidetaan.

2.3 Perehdyttämisen tarpeellisuus

Perehdyttämisen tarpeellisuutta voidaan katsoa muutamista eri näkökulmista. Suomen lainsäädännössä on tiettyjä normeja, jotka koskevat perehdyttämistä (Kupias & Peltola 2009, 20). Nämä lainsäädännön vaatimukset ohjaavat perehdyttämistä ja luovat pohjan sille, mitä perehdyttämisessä tulee ottaa huomioon.

Toisaalta tulee katsoa hyvän perehdyttämisen tuomaa positiivista lisää yritykselle ja uudelle työntekijälle. Hyvä perehdyttäminen antaa uudelle työntekijälle mahdollisuudet toimia tehtävissään itsenäisesti sekä antaa uskoa ja itseluottamusta toimia osana työyhteisöä yhdenvertaisena työntekijänä. Parhaimmassa tapauksessa hyvä perehdyttäminen tuo lisäarvoa perehtyjän lisäksi niin perehdyttäjälle, työyhteisölle kuin koko organisaatiolle. Työsuhteesta riippuen perehdyttämisessä läpikäytävät aiheet ja perehdytyksen laajuus sekä kesto vaihtelevat.

2.3.1 Lainsäädännön vaatimukset

Suomen lainsäädännössä on kohtia, jotka käsittelevät perehdyttämistä. Kyseisiä lakeja ovat erityisesti työsopimuslaki, työturvallisuuslaki ja laki yhteistoiminnasta yrityksissä. Lisäksi useat työehtosopimukset sisältävät maininnan perehdyttämiseen. Perehdyttämiseen liittyvät lait, kuten muutkin lait Suomessa, ovat pitkälti niin kutsuttua pakottavaa oikeutta. Suurimmaksi osaksi työlainsäädännön tavoitteleva toiminta on tarkoitettu suojaamaan työntekijää. (Kupias & Peltola 2009, 20–21.)

Työsopimuslain (TSL 2:1 §) mukaan ”Työnantajan on huolehdittava siitä, että työntekijä voi suoriutua työstään myös yrityksen toimintaa, tehtävää työtä tai työmenetelmiä muutettaessa tai kehitettäessä. Työnantajan on pyrittävä edistämään työntekijän mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi.” Vaikka edellä mainittu kuulostaakin itsestäänselvyydeltä, saattaa todellisuudessa pyrkimys jäädä osittain saavuttamatta, kun kiire, poissaolot ja työpaineet jättävät toivomisen varaa perehdyttämisen onnistumiseen. Lisäksi ensimmäisessä virkkeessä puhutaan työntekijän suoriutumisesta työmenetelmiä muutettaessa, mutta varsinkin vanhemmalle ja kokeneemmalle työntekijälle voi olla vaikeaa yrittää kouluttaa uusia menetelmiä, sillä hän on tottunut tekemään työnsä samalla, hyväksi havaitulla tavalla. Tällöin vastuu oppimisesta on yhtä lailla työntekijällä kuin työnantajalla.

Työturvallisuuslain (TyöturvL 2:8 §) mukaan ”Työnantaja on tarpeellisilla toimenpiteillä velvollinen huolehtimaan työntekijöiden turvallisuudesta ja terveydestä työssä. Tässä tarkoituksessa työnantajan on otettava huomioon työhön, työolosuhteisiin ja muuhun työympäristöön samoin kuin työntekijän henkilökohtaisiin edellytyksiin liittyvät seikat.” Työnantajan on huolehdittava työturvallisuuden takaamiseksi myös siitä, että työntekijät on perehdytetty ja koulutettu vaara- ja hätätilanteiden varalle. Työntekijöiden tulee olla tietoisia työpaikan suurimmista riskeistä ja pahimman sattuessa siitä, miten selviytyä ja ehkäistä lisävaaraa. Toimistoympäristössä ergonomia on yksi suurimmista työturvallisuuteen liittyvistä asioista, joten työnantajan tulee myös selvittää työntekijän aiemmat tiedot ergonomiaan liittyen ja mahdollistaa työntekijöilleen mahdollisimman ergonomiset työvälineet.

Laki yhteistoiminnasta yrityksissä (YTL 4:15 §) kertoo ”Yhteistoimintaneuvotteluissa on käsiteltävä: ... 2) työhöntulijalle työpaikkaan ja yritykseen perehtymiseksi annettavat tarpeelliset tiedot; sekä 3) yrityksessä noudatettavat periaatteet ja käytännöt siitä, mitä tietoja työntekijästä kerätään työhönoton yhteydessä ja työsuhteen aikana ottaen huomioon, mitä yksityisyyden suojasta työelämässä annetussa laissa (759/2004) säädetään.” Kaiken kaikkiaan yhteistoimintaa työnantajan ja työntekijöiden välillä määritellään lainsäädännössämme laajalti ja perehdyttämistäkin laissa käsitellään selkeästi. Tärkeintä perehdyttämisessä ja perehdyttämisen järjestelyssä on avoimuus, jotta työntekijät tietävät, miten uudet työntekijät saavat koulutusta ja opastusta. Näin ollen vähennetään epävarmuutta ja vahvistetaan työyhteisön vastuuta. Myös työehtosopimukset määrittelevät perehdyttämistä, eritoten palkkaan liittyvissä asioissa. Perehdyttäjä voi saada lisäpalkkiota työstänsä tai perehdyttämisen tuoma vastuu voi lisätä toimenkuvan vaativuutta ja sitä kautta vaikuttaa palkkaukseen.

Kaikkiaan työlainsäädännössä on annettu paljon painoarvoa perehdyttämiselle. Työlainsäädäntöä tulee noudattaa ja laillisella toiminnalla saadaan aikaan positiivisia vaikutuksia kilpailukykyyn ja menestymiseen. Lainsäädännön noudattamista valvotaan työpaikoilla monin tavoin. Esimiehet, työsuojeluviranomaiset ja luottamusmiehet valvovat kukin tahoillaan työlainsäädännön noudattamista. Huono perehdytys vaikuttaa niin yrityksen toimintaan ja maineeseen, kuin työntekijän mahdollisuuksiin onnistua työssään ja tavoitteissaan.

2.3.2 Perehdyttämistarpeet

Usein mielletään perehdyttäminen vain uuden työntekijän työhönopastukseen, mutta tulee myös pohtia, millaista perehdyttämistä vaatii pidemmältä lomalta palannut työntekijä tai organisaation sisällä työtehtäviä vaihtanut työntekijä. Perehdyttämistarpeita on yhtä monta, kuin perehdytettäviä työntekijöitä.

Organisaatioon täysin uutena tuleva työntekijä tarvitsee enemmän opastusta, kuin lomilta palaava tai organisaation sisällä työtehtävää vaihtava työntekijä. Uuden työntekijän perehdyttämiseen tulee lisätä työhönopastuksen lisäksi organisaation esittelyä ja kokonaiskuvan käsittelyä. Uuden työntekijän perehdyttäminen on kaikista laajinta ja aikaa vievintä, mutta useimmiten yrityksen oletuksena on uuden työntekijän pysyminen organisaatiossa mahdollisimman pitkään, joten hyvä ja kattava perehdytys on elinehto tässä suhteessa.

Jo aiemmin organisaatiossa työskennelleen, esimerkiksi pitkältä äitiyslomalta palaavan, työntekijän perehdyttäminen on hyvinkin erilaista. Voidaan olettaa, että organisaatio ja sen päätavoitteet ja näkökulmat ovat tuttuja työntekijälle, jolloin pääpaino perehdytyksessä on työnohjauksessa ja mahdollisten uusien laitteiden sekä järjestelmien opastuksessa. Työntekijä tietää jo valmiiksi, mitkä asiat ovat prioriteettilistan kärjessä ja osaa tämän pohjalta kerrata ja opetella tärkeimmät asiat. Sama pätee myös organisaation sisällä työtehtäväänsä vaihtavaan työntekijään. Hänenkin kohdallaan voidaan olettaa organisaation olevan tuttu ja esimerkiksi työturvallisuusasioiden hallussa. Pääpaino työtehtävää vaihtavan työntekijän perehdytyksessä on uusien työtehtävien opastus. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 16.)

Nykymaailmassa on yhä enenevissä määrin lyhytaikaisia työsuhteita. Tällaisiin lyhytaikaisiin työsuhteisiin, esimerkiksi sijaisuuksiin ja kesätöihin liittyvä perehdyttäminen on suppeampaa kuin vakituiseen työhön tulevan uuden työntekijän perehdyttäminen. Toisaalta siinä käydään läpi enemmän kuin pidemmän poissaolon jälkeen palaavan työntekijän uudelleenperehdyttämisessä. Pääpainona on työtehtäviin opastus, mutta organisaation läpi käynti ja suurempien linjojen avaaminen on plussaa, jota pyritään myös tarjoamaan. (Lahden ammattikorkeakoulu 2007, 15–16.) Paras vaihtoehto työnantajan puolesta on, että esimerkiksi kesätöihin tuleva työntekijä omaisi kokemusta joko samankaltaisista tehtävistä tai samasta organisaatiosta tai olisi jopa ollut samassa työyhteisössä töissä jo edellisenä kesänä.

Näin ollen perehdytys olisi enemmänkin kertaamista, pääpiirteiden ollessa jo hallussa.

3 PEREHDYTTÄMISPROSESSI

Perehdyttämisprosessi on muuttunut samaa tahtia kuin perehdyttämiskäsité on saanut uusia puolia. Vuosien saatossa perehdyttäminen on alettu käsittää enemmän prosessina, jossa käydään läpi muutakin kuin työtehtäviin opastamista. Miten varmistaa, että kaikki tarvittava tulee käytyä läpi?

Perehdytyksen voidaan katsoa alkavan jo ennen uuden työntekijän ensimmäistä työpäivää ja jatkuvan jopa vuoden päähän työn aloittamisesta. Paljon asioita joudutaan miettimään ja tekemään, ennen kuin lopullinen perehdytys pystytään aloittamaan. Paljon asioita tulee myös käydä läpi varsinaisessa perehdytyksessä. Työtehtävät vaikuttavat perehdyttämisprosessin laajuuteen, kuten myös työsuhteen laatu ja pituus.

Perehdyttämisprosessin voi jakaa karkeasti kolmeen osaan: suunnitteluun, toteutukseen ja palautteeseen. Käytännössä kuitenkin kaikki osa-alueet sulautuvat toisiinsa, esimerkiksi suunnittelua tehdään toteutusvaiheessa saadun palautteen avulla. Seuraavassa tarkemmat kuvaukset perehdytysprosessiin liittyvästä suunnittelusta, toteutuksesta ja palautteen antamisesta sekä vastaanottamisesta.

3.1 Suunnittelu

Hyvän perehdytyksen lähtökohtana on ehdottomasti hyvä suunnittelu. Niin kuin monessa muussakin asiassa, hyvin suunniteltu on jo puoliksi tehty. Hyvän perehdytyksen suunnittelusta ei voida antaa yleispätevää ohjetta, vaan jokaisen organisaation on itse määriteltävä, millaiset ovat parhaat mahdolliset toimenpiteet ja tuki, joilla uutta työntekijää työympäristöä ja työtä kehitetään. Myöskään yleisesti ei voida määritellä, koska perehdyttäminen on ollut riittävää ja uusi tulokas on päässyt tarpeeksi sisälle uuteen työhönsä, työyhteisöön ja organisaatioon. Tämä tulee jokaisen organisaation miettiä perehdyttämistä suunnitellessa. (Kupias & Peltola 2009, 86–87.)

Jotta perehdyttämistä voidaan edes alkaa kehittämään yrityksissä, tulee organisaatiossa olla mietittynä kehittymisen tavoitteet. Pidetäänkö painopisteenä perehdyttäjien ohjaamistaitojen kehittämistä, perehdyttämisen systematisointia, perehdyttämisprosessin kehittämistä, perehdyttämisen räätälöintiä tulokkaan osaamisen ja tarpeiden mukaiseksi vai perehdyttämisen kehittämistä perehtyjän kanssa. Näitä yrityksen tulee miettiä suunnitellessa perehdyttämistä tavoiteltujen toimintakonseptien ja käytettävissä olevien resurssien mukaan. Suunnitellessa kannattaa ottaa huomioon jo aiemmin mainitut perehdyttämismallit ja yrittää löytää niistä sopivin tai paras sekoius. Organisaatiosta riippuen, voidaan perehdyttämisen suunnittelu jakaa kahteen pääryhmään: systemaattiseen ja yksilölliseen suunnitteluun. Systemaattinen suunnittelu käsittää suunnittelun koko organisaation tai työyksikön tasolla ja perehdyttämissuunnitelmien sekä materiaalin perehdyttämisen tueksi laatimisen. Toisaalta taas isommissa organisaatioissa eri tiimien käytännöt voivat olla hyvinkin erilaisia ja tällöin suunnitelmien tulee olla tiimikohtaisia. Tämä on yksilöllistä suunnittelua. (Kupias & Peltola 2009, 87–88.)

Kun tavoitteet on määritelty ja perehdyttäminen suunniteltu pääpiirteissään, voi nimetty perehdyttäjä tai ohjaaja aloittaa itse koulutuksen suunnittelun. Tässä pohjana ovat perehdytettävän koulutustarpeet ja näiden ratkaiseminen koulutuksen keinoin. Perehdytettävän henkilön koulutustarpeet tulee olla ratkaistuna jo aiemmin esimiehen sekä uuden tulokkaan omien kokemusten ja tietojen perusteella, jotta perehdyttäjä voi pohtia parhaan tavan kouluttaa tarvittava kokonaisuus. (Lepistö 2004, 59.)

Perehdytettävä ja perehdyttäjä voivat pitää alussa keskenään suunnittelutilaisuuden, jossa he pyrkivät yhteistuumiin laatimaan suunnitelman koulutuksen etenemisestä. Samalla perehdyttäjä voi itse pohtia, millaisella roolilla hän saavuttaa parhaan mahdollisen tuloksen. Tuleeko perehdyttäjän toimia asiantuntijana, jolloin hän opettaa kädestä pitäen asian uudelle tulokkaalle. Näin toimitaan, kun uusi työntekijä ei omaa kokemusta vastaavista työtehtävistä tai hänellä ei ole kokemusta esimerkiksi käytettävistä ohjelmistoista ja koneista. Toisaalta perehdyttäjä voi olla enemmänkin mentori, joka ohjaa uutta työntekijää yrityksen toimintatapoihin ja menetelmiin. Tällaisessa tilanteessa uudella työntekijällä voi olla kokemusta jo ennestään vastaavista tehtävistä ja häntä koulutetaan enemmänkin sisään työyhteisöön ja sen arvoihin sekä työskentelymenetelmiin. (Työturvallisuuskeskus 2004, 8–10.)

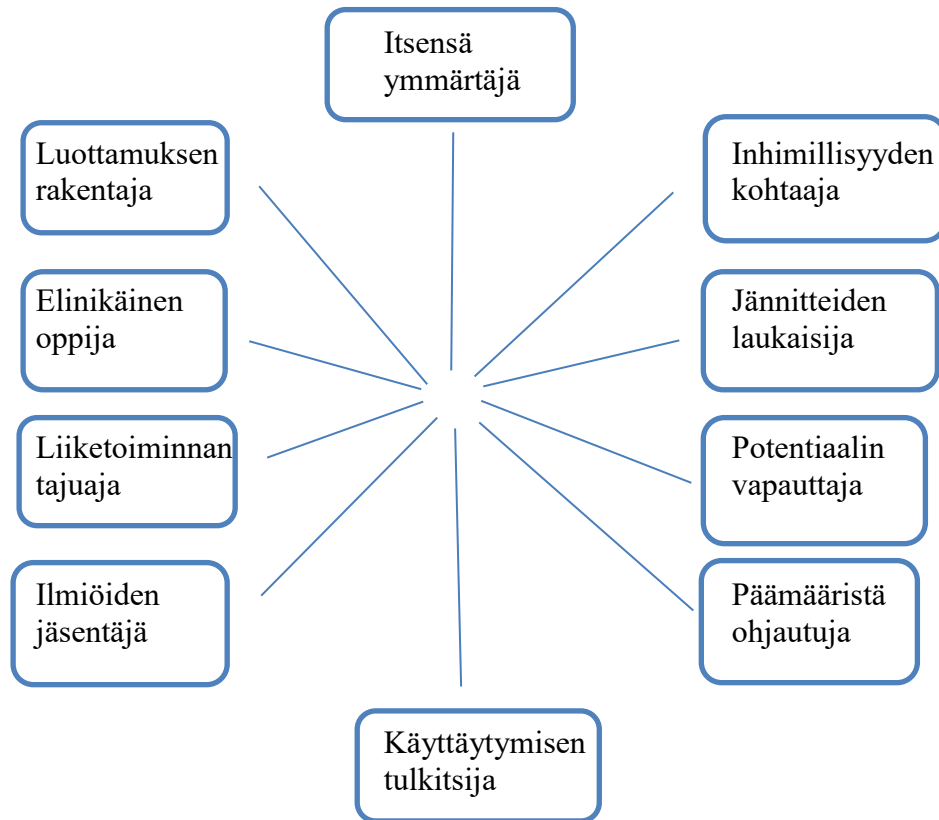
3.2 Työnjako

Yksi tärkeimmistä asioista perehdyttämistä suunnitellessa on työnjako. Työnjakoa suunnitellessa tulee päättää, kuka kantaa päävastuun perehdyttämisestä. Jos perehdyttäminen on tiimin vastuulla, saattaa käydä niin, että lopulta kukaan ei ota vastuuta ja perehtyjä joutuu itse opettelemaan suurimman osan tehtävistään. Viime kädessä esimies on vastuussa perehdyttämisestä, mutta varsinkin suuremmissa organisaatioissa esimies delegoi useasti vähintään osan tehtävistään muille tahoille (Lepistö 2004, 58-59). Tämä muu taho voi olla yrityksen henkilöstöosasto, nimetty perehdyttäjä työyhteisössä tai useampi henkilö työyhteisössä (Kupias & Peltola 2009, 94–95).

Erilaisia perehdyttäjärooleja on useita, perehdyttämiseen voi liittyä työhönottaja, tulokkaan vastaanottaja, hallinnollinen perehdyttäjä, työyhteisöön perehdyttäjä, työsuhteeseen perehdyttäjä, organisaatioon perehdyttäjä, jonkin alueen syvälinen osaaja, tulokkaan kokonaisperehdyttämisen koordinoija ja kummi tai mentori (Kupias & Peltola 2009, 95–98). Useasti kuitenkin jokaisella kohdalla ei ole omaa henkilöään, vaan yksi henkilö toimii esimerkiksi sekä työhönottajana ja tulokkaan vastaanottajana, että työsuhteeseen ja organisaatioon perehdyttäjänä. Jokaisen organisaation tulee löytää itselleen sopivin konsepti.

Clutterbuck, Manner ja Ristikangas (2014, 74-80) käsittelevät kirjassaan mentorointia, jota voidaan pitää yhtenä työhönopastajan synonyymeistä. Mentorin tai työhönopastajan, perehdyttäjän valintaa voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä perehdyttämisen onnistumisen kannalta. Mentorin osaamista on useasti pyritty määrittelemään siinä suurimmaksi osaksi epäonnistuen.

Kirjoittajat ovat kirjassaan jalostaneet oman näkemyksensä mentorilta vaadittavista ominaisuuksista (ks. Kuva 4).



Kuva 4. Mentorin kompetenssit. (Clutterbuck ym. 2014, 75)

Harvalla ihmisellä on kaikkia edellä mainittuja piirteitä (ks. Kuva 4), mutta hyvää ohjaajaa etsiessä kannattaa pyrkiä löytämään henkilö, joka täyttää useita yllä mainituista kompetensseista. Tärkeimpinä ominaispiirteinä hyvälle mentorille ja ohjaajalle voidaan pitää aikaisempaa näyttöä ihmisten kehittämisestä, halua nähdä nuorempien kehittyvän, samaistumista tulokkaiden haasteisiin, monipuolista osaamista ja halua jakaa sitä eteenpäin, tietoa organisaatiosta ja sen tulevaisuuden näkymistä, riittävää aikaa mentoointisuhteelle, kunnioitusta mentoointia kohtaan ja halukkuutta oppia itsekin lisää jatkuvasti. Huonon mentorin ominaispiirteinä sen sijaan on omahyväisyys ja huomiotta jättäminen, sekä ahdasmielisyys ja haluttomuus oppia uutta. (Clutterbuck ym. 2014, 80–84.)

Varsinaisen perehdyttämisen ollessa esimiehen tai nimetyn perehdyttäjän vastuulla voidaan miettiä, mikä on muun työyhteisön rooli. Perehdyttämis-tilanteessa on ensiarvoisen tärkeää, että uusi tulokas otetaan hyvin vastaan työyhteisöön ja hänen olonsa tehdään kotoisaksi (Lepistö 2004, 59-60). Työyhteisön roolista puhuttaessa tulee käsitellä sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on erittäin laaja käsite. Se käsittää organisaatioiden sisäisen ja välisen suhteen, eräänlaisen sosiaalisen verkoston. Perehdytykseen liittyen tätä voidaan käyttää työyhteisön tai tiimin sosiaalisena verkostona, johon uuden tulokkaan tulisi päästä sisään. Sosiaalinen pääoma voidaan määritellä yksiköiden ja ryhmien käytössä olevaksi hyväntahtoisuudeksi ja luot-

tamukseksi. Kun uusi tulokas pääsee mukaan tällaiseen sosiaaliseen verkostoon, eräänlaiseen sisäpiiriin, hän pääsee osaksi laajempaa informaatiovarastoa, niin kutsuttua työyhteisön hiljaista tietoa. Tämä käsittää työyhteisön vuosien varrella kehittämän oman tavan työn tekemiseen ja mahdollisten oikopolkujen löytämisen. Toisaalta sosiaalinen verkosto tuo vaikutusvaltaa. Kun uusi työntekijä otetaan osaksi työyhteisöä, hänen on helpompi tuoda omat mielipiteensä julki ja näitä ajatuksia kuunnellaan ja ne otetaan huomioon. Lisäksi sosiaalinen pääoma lisää solidaarisuutta. Uuden työntekijän on helppo kysyä neuvoa muiltakin kuin omalta perehdyttäjältään, jos hänet on otettu osaksi päivittäistä työyhteisöä. Samalla uusi työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä ja sen vastuuta, joka lisää koko yhteisön sitoutumista yhteisiin päämääriin. (Koivumäki 2008, 84–85.)

3.3 Perehdyttämisen vaiheet

Perehdyttäminen on pitkäaikainen prosessi, jonka voidaan katsoa alkavan jo ennen työsuhteen alkua. Tärkeimmät vaiheet perehdyttämisessä ovat ensimmäisten kuukausien aikana, mutta kokonaisprosessi jatkuu pitkälti koko työsuhteen ajan. Ennen työsuhteen alkua suurin vastuu perehdytykseen liittyvistä asioista ja valmistelusta on esimiehellä, ensimmäisten päivien ja viikkojen aikana vastuu on esimiehen lisäksi nimetyllä perehdyttäjällä tai perehdyttäjillä.

Viikkojen kuluessa perehtyjän itsensä vastuu perehtymisestä kasvaa ja muutamasta viikosta pariin kuukauteen oppiminen tapahtuu suurimmaksi osaksi itsenäisesti, tarvittaessa apua saaden niin perehdyttäjältä kuin esimieheltä ja muulta työyhteisöltä. Mitä pidemmälle työsuhteen kestossa mennään, sitä enemmän työskentely on itsenäistä ja perehtyminen on työntekijän vastuulla. Kuitenkin työnantajan on hyvä järjestää tasaisin väliajoin koulutuksia, joissa ylläpidetään ja syvennetään osaamista.

Mitä kaikkea tulee ottaa huomioon perehdyttämisen eri vaiheissa? Jokaisella vaiheella on oma tarkoituksensa ja jokaisen vaiheen onnistuminen on tae hyvään perehdytykseen. Seuraavissa luvuissa käydään läpi tarkemmin perehdytyksen eri vaiheisiin liittyviä pääkohtia ja tavoitteita.

3.3.1 Ennen työsuhdetta

Perehdyttämisprosessi alkaa jo ennen rekrytointia. Tällöin tulee pohtia tulevan tehtävän vaatimuksia ja tarvittavia osaamisalueita. Perehdyttämisen painopiste määräytyy sen mukaan, onko rekrytoitava tehtävä tarkkaan määriteltä ja selkeästi rajattu, jolloin tiedetään, millaista henkilöä haetaan vai haetaanko vain henkilöä täydentämään organisaation osaamista ilman sen tarkempaa määritelmää työtehtävistä. Itse rekrytointiprosessi on tärkeä perehdyttämisen kannalta. Tässä vaiheessa hakijoille kerrotaan niin tehtävän, työyhteisön kuin organisaation erityispiirteitä ja vaatimuksia. Toisaalta organisaatio saa tietoa hakijan ajatuksista, osaamisesta, näkemyksistä ja potentiaalista. Työntekijän osaamisen kehittäminen alkaa jo haastattelun aikana ja jatkoperehdyttämiselle voidaan luoda hyvä pohja onnistuneella rekrytointikäyttäytymisellä.

Perehdyttämisprosessi jatkuu vielä ennen kuin rekrytoinnissa valittu uusi työntekijä edes saapuu ensimmäistä kertaa työpaikalle. Työsuhteen alkuun liittyvät käytännön asiat tulee hoitaa kuntoon, esimerkiksi tarvittavan laitteiston tilaaminen ja tunnusten luominen. Lisäksi perehdyttämisestä pääasiassa vastaava henkilö voi ottaa yhteyttä uuteen tulokkaaseen esimerkiksi puhelimitse ja käydä läpi tärkeimpiä asioita työn aloittamisesta, kuten aloitusaika ja -paikka, mitä tulee ottaa mukaan ja kuka ottaa työntekijän vastaan. Samalla uusi tulokas voi kysyä mieltä askarruttavia asioita ja luoda kontaktin henkilöön, joka hänen kanssaan tulee pääosin olemaan tekemisissä perehdyttämisen edetessä. (Kupias & Peltola 2009, 102–103.)

3.3.2 Ensimmäinen päivä

Ensimmäisenä päivänä tärkein askelma perehdytyksessä on vastaanotto. Ensivaikutelmaa ei voi tehdä kuin kerran ja vastaanoton onnistuminen luo pohjaa tulevalle onnistuneelle sosiaaliselle verkostolle. Hyvä alku kantaa pitkälle, kun taas huonoa alkuvaikutelmaa voi olla todella hankala korjata ajan myötä. Tarkoituksena on saada uusi tulokas tuntemaan itsensä tervetulleeksi. Vastaanottajana kannattaa toimia uuden työntekijän lähin esimies tai muu pääosin perehdytyksestä vastaava henkilö (Lepistö 2004, 59).

Vastaanoton lisäksi ensimmäisenä päivänä tulee huolehtia kiireisimmistä käytännön asioista, kuten avainten ja kulkulupien luovuttamisesta. Lisäksi uudelle tulokkaalle tulee esitellä kaikki työpaikan tärkeät yleiset käytänteet, yhteiset pelisäännöt, organisaation arvot ja strategiat. Luoda niin sanottu yleiskatsaus koko organisaatiosta ja työtehtävistä. Tämän lisäksi työympäristö on hyvä käydä läpi, uuden työntekijän oma työpiste, lähimmät työtoverit ja työtilat tulee esitellä. (Kupias & Peltola 2009, 104–105.)

3.3.3 Ensimmäinen viikko

Ensimmäisen työviikon tärkeimpänä tehtävänä on luoda kokonaiskuvaa työstä, työyhteisöstä ja organisaatiosta. Yleisesti uusi työntekijä haluaa olla avuksi alusta lähtien, joten olisi hyvä, jos hän pääsisi kiinni oikeisiin töihin mahdollisimman pian. Uudelle työntekijälle on voitu antaa jonkin näköinen ”ensiapupakkaus”, jossa on tärkeimpiä työhön liittyviä asioita kerrottuna ja mahdollisesti myös lisätietoa koko organisaatioon liittyen, sekä turvallisuuden liittyvää informaatiota. Perehdyttäminen yleisestikin on paras toteuttaa oikeita töitä tehden, jolloin opettaminen ei ole vain sananhelinää, vaan uusi tulokas näkee ja kokee konkreettisesti, mitä milloinkin tapahtuu ja miten asiat linkittyvät toisiinsa. Ensimmäisen viikon tavoitteina ei voida pitää kaikkien yksityiskohtien oppimista, vaan pikemminkin kokonaisuuksien hahmottamista.

Esimiehen vastuisiin ensimmäisellä viikolla kuuluu keskustella uuden työntekijän kanssa työtehtävistä ja tavoitteista, jotta molemmilla on sama ideologia, mitä uuden tulokkaan työ pitää sisällään ja mitä halutaan saavuttaa. Myös koeaika tulee käydä läpi uuden työntekijän kohdalla. Ensimmäisen

viikon kuluessa tulokkaan osaaminen ja kokemus selviävät paremmin ja tämän avulla voidaan täsmentää perehdyttämissuunnitelmaa, jos tällainen on. Ensimmäisen viikon lopulla kannattaa järjestää lyhyt palautekeskustelu ensivaikutelmista perehtymiseen ja perehdyttämiseen, sekä toiveista, mihin osa-alueisiin halutaan saada lisää panostusta ja toisaalta, mitä voidaan jättää vähemmälle painoarvolle. (Kupias & Peltola 2009, 105–106.)

3.3.4 Ensimmäiset kuukaudet

Ensimmäisen kuukauden tavoitteena on saada uusi työntekijä kiinni tuottavaan työhön ja sisälle työyhteisön toimintakulttuuriin. Perehdyttämistä jatketaan aiemmin laaditun suunnitelman mukaan ja useasti päivä päivältä vastuu perehtymisestä siirtyy uudelle työntekijälle itselleen. (Kupias & Peltola 2009, 106–107.) Tämä ei ole huono asia, sillä tällöin hänelle syntyy omia näkemyksiään ja ideoitaan, joita tulee myös tuoda julki koko työyhteisölle. Uusi työntekijä siirtyy toistavasta osaamisesta ymmärtävään osaamiseen, eli hän ei vain toista asioita, jotka hänelle on opetettu vaan osaa soveltaa oppimaansa haastavimmissakin tilanteissa ja havaita mahdollisia ongelmia nykyisessä toimintatavassa. (Koski & Kupias 2014, 17–19.)

Useissa työpaikoissa järjestetään uusille työntekijöille tervetuloa taloon -tilaisuus ensimmäisen kuukauden aikana, jossa käydään läpi koko organisaatiota tarkemmin ja pyritään syventämään tietoja organisaatiosta. Tällainen on hyvä konsepti varsinkin yrityksissä, jotka ottavat paljon kesätyöntekijöitä. Näin ollen organisaation sisällä monessa eri tehtävässä toimivat (kesä)työläiset pääsevät tutustumaan toisiinsa ja oppivat, mitä työtehtäviä on oman työyhteisön ulkopuolella ja miten nämä linkittyvät keskenään. Lisäksi kuukauden tai kahden työssäolon jälkeen on hyvä järjestää palautekeskustelu, jossa ovat osallisina esimerkiksi esimies, nimetty perehdyttäjä ja perehtyjä. Tässä tilaisuudessa voidaan arvioida niin perehdyttämisen, kuin perehtymisenkin onnistumista ja arvioida, ollaanko tulokkaalle annettu tarvittavat mahdollisuudet onnistua työssään tarpeeksi laadukkaan perehdytyksen avulla. (Kupias & Peltola 2009, 107.)

Ensimmäistä kuukautta kuvaa hyvin Ruudun ja Salmimiehen (2015, 17–19) kuvaama prosessi oppimisesta, jossa työnohjauksen tai perehdyttämisen prosessi jaetaan viiteen osaan: liittyminen, tavoitteiden kirkastaminen, pysyvyyssuskon ja motivaation kasvattaminen, oivaltaminen ja muutoksen konkretisointi sekä prosessin yhteenveto ja opitun soveltaminen käytäntöön. Tällöin ensimmäinen päivä kuvastaa liittymistä. Uusi työntekijä saapuu työpaikalle, jossa hänet otetaan vastaan ja esitellään työympäristö sekä muut tärkeimmät asiat. Ensimmäisen viikon aikana pyritään kirkastamaan tavoitteet ja seuraavien viikkojen aikana pyritään motivoimaan työntekijää antamalla hänelle mahdollisimman työhön keskittyviä tehtäviä, jotta hän kokisi olonsa hyödylliseksi ja oppimaan tehtäviään työtä tekemällä. Ensimmäisen kuukauden aikana tavoitteena on saada uusi työntekijän oivaltamaan ja toimimaan itsenäisesti ja kuukauden tai kahden kuluessa voidaan järjestää palautekeskustelu, jossa käydään läpi perehdyttämisprosessia ja sen onnistumista.

3.3.5 Työsuhteen edetessä

Mitä pidemmälle työsuhte etenee, varsinainen perehdyttäminen haihtuu pikkuhiljaa pois ja perehtyminen tapahtuu uusia haasteita kohdatessa tai koko työyhteisölle järjestettävien koulutusten yhteydessä. Ensimmäisten kuukausien aikana uuden työntekijän on tarkoitus päästä sisään työtehtäviinsä ja selviytyä niistä itsenäisesti sekä päästä osaksi työyhteisöä ja tuntea itsensä osaksi organisaatiota. Tämän jälkeen perehdytystä voidaan jatkaa tarpeen mukaan, esimerkiksi vakituisen työntekijän koeajan päättymiskeskustelussa, jossa voidaan käydä läpi saatua perehdytystä, sen onnistumista ja mahdollista lisätarvetta. Varsinkin uusilla vakituisilla työntekijöillä perehdyttäminen kestää yleensä useita kuukausia, kun taas määräaikaisilla tai kausityöntekijöillä perehdytysprosessi on tiiviimpi ja nopeampi, eikä läheskään yhtä kattava. (Kupias & Peltola 2009, 109.)

Perehtymistä ja oppimista voidaan seurata ja testata työsuhteen edetessä tilanteeseen sopivalla tavalla. Yksinkertaisin tapa on kysyä joko suullisesti tai kirjallisesti. Tämä tapa sopii hyvin alkuvaiheen perehdytykseen, jolloin perehdyttäjä saa selville uuden työntekijän osaamista ja näkemyksiä. Lisäksi erilaisia testejä ja kokeita voidaan hyödyntää perehdyttämisessä opetetun tiedon osaamisen testaamisessa. Testeillä voidaan selvittää, kuinka hyvin uusi tulokas osaa työtehtävänsä tai kuinka hyvin hän on perillä organisaatiosta. Hieman myöhemmässä vaiheessa voidaan perehtyjälle antaa soveltavia tehtäviä, joilla voidaan arvioida hänen ammattimaisuuttaan ja ongelmanratkaisukykyä. Perehdyttäjä voi esimerkiksi lähettää sähköpostilla jonkinlaisen ”casen” uudelle työntekijälle, joka vastaa realistisia tapauksia, joita voi tulevassa työssä tulla vastaan. Perehtyjän tulee käyttää taitojansa ongelman ratkaisemiseksi ja vastata mahdollisimman ammattimaisesti sähköpostilla. Lisäksi perehtymispäiväkirja on yksi melko yksinkertainen vaihtoehto perehtymisen seurantaan. Tällöin uusi työntekijä kirjoittelee päivittäin perehdyttämisestä ja töissä läpi käytävistä asioista. (Kupias & Peltola 2009, 151–165.)

Kaiken kaikkiaan tavoite on koko työsuhteen ajan kestävä, jatkuva perehdyttäminen ja uuden oppiminen. Vuosien vaihtuessa voivat käytettävät koneet, järjestelmät ja monet muut asiat vaihtua, jolloin tarvitaan taas uusia koulutuksia, joissa perehdytetään jo vanhat ja kokeneet työntekijät uusien haasteiden pariin. Useasti perehdytystä pidetään vain työsuhteen alkuvaiheeseen kuuluvana osana, jota se suurimmaksi osaksi toki onkin, mutta tulee muistaa, että perehtyminen on jatkuvaa uuden oppimista ja kokonaisvaltaisemmaksi työntekijäksi pyrkimistä.

3.4 Palaute

Palautteen kerääminen ja vastaanottaminen ovat tärkeimpiä asioita hyvän perehdyttämisen ylläpitämisessä ja perehdyttämisen kehittämisessä. Varsinkin nykyisessä toimintamallissa, jossa harvoin työntekijä työskentelee koko ikänsä samassa organisaatiossa ja samoissa tehtävissä, perehdyttämisen kehittäminen on avainasia organisaation toiminnan ylläpitämisessä. Parhaiten perehdyttämistä voidaan kehittää palautteella ja sen kuuntelemisella ja huomioimisella. Palautetta voi antaa niin perehtyjä, perehdyttäjä,

esimies kuin joku muu henkilö samasta työyhteisöstä, joka on seurannut sivusta tapahtuvaa perehdyttämistä.

Perehtyjä voi omalta osaltaan edistää oman perehdyttämisensä kehitystä jatkossa antamalla palautetta, mutta myös auttaa perehdyttämisen onnistumista tuleville uusille työntekijöille. Perehtyjä voi antaa vinkkejä ja kommentteja perehdyttäjälle tämän toiminnasta ja tavasta opastaa, kuin myös esimiehelle koko organisaatioon tutustuttamisen onnistumisesta. Uudet työntekijät ovat kuitenkin se suurin syy, minkä takia perehdytetään ja parhaiten näkökulmia perehdyttämisen onnistumisesta voi antaa juuri perehdytettävänä oleva uusi työntekijä, jolla on reaaliaikaista kokemusta perehdyttämisen laadusta.

Perehdyttäjä voi antaa palautetta perehtyjälle tämän tavasta toimia ja oppia ja pyrkiä tämän avulla tehostamaan opitun asian perillemeno. Toisaalta perehdyttäjä voi antaa palautetta muulle työyhteisölle avusta ja tuesta, jota hän on saanut. Toivoisiko perehdyttäjä enemmän tukea työyhteisöltä tai onko hän mielestään saanut tarvittaessa apua myös muilta. Useasti perehdyttäjä ei välttämättä ole se paras opastaja jokaiselle koneelle tai järjestelmälle ja tällöin on hyvä, jos työyhteisöstä löytyy toinen henkilö opastamaan tätä spesifiä välinettä. Perehdyttäjä voi antaa palautetta myös esimiehelle tämän antamasta tuesta ja avusta perehdyttämisessä, esimerkiksi koko organisaatioon perehdyttämisessä. Lisäksi niin perehdyttäjä kuin perehtyjäkin voivat antaa palautetta oheismateriaalien laadusta ja hyödyllisyydestä, jotta näitä voidaan tarvittaessa parantaa tulevaisuutta silmällä pitäen.

Esimiehen palaute voi kohdistua perehdyttäjään ja perehtyjään tai hän voi jatkaa annetun palautteen eteenpäin. Esimies on kuitenkin loppupeleissä vastuussa perehdyttämisen onnistumisesta, joten hänen tärkeimpiin tehtäviinsä kuuluu palautteen antaminen ja sen vastaanottaminen. Esimies voi antaa niin risuja kuin ruusuja perehdyttämisen eri vaiheiden onnistumisesta ja samalla arvioida kokonaisuutta.

Hyvään perehdyttämiseen kuuluu olennaisesti palautteen antaminen, vastaanottaminen ja käsittely. Palautekeskusteluja kannattaa järjestää, jos ei ihan viikoittain, niin ainakin useasti varsinkin uuden työsuhteen alkuvaiheissa. Alkuvaiheessa palautekeskustelujen päätavoite on tulevien päivien ja viikkojen perehdyttämisen kehittäminen, mutta pidemmällä aikavälillä palautteella pyritään kehittämään kokonaisprosessia parempaan suuntaan. Tämä ei ole itsestäänselvyys, ainakaan Lauri Luodon (2012) mukaan. Hän viittaa blogitekstissään yhdysvaltalaisen Training Magazinen tekemään kyselyyn, jossa vain kolmasosa vastanneista yrityksistä kertoo arvioivansa perehdytysohjelmiaan systemaattisesti. Samansuuntaisen arvion hän antaa myös Suomesta. Edelleen perehdyttämisen eri osa-alueita arvioidaan yksinään, vaikka itse perehdytysprosessia voidaan pitää laajempänä ja samalla palautteen avulla tulisi kehittää koko prosessia.

4 TOIMEKSIANTAJAYRITYS

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii UPM Sales Oy ja sen Suomessa toimiva asiakaspalvelu. UPM Sales Oy on osa UPM-Kymmene Oyj:n Paper ENA liiketoimintoa. UPM-Kymmene Oyj (jatkossa vain UPM) syntyi vuonna 1996, kun Yhtyneet Paperitehtaat, englanniksi United Paper Mills, ja Kymmene fuusioituivat. Samalla yritykseen sulautui myös Finnpap.

Nykyisin UPM:n liiketoiminnot on jaettu kuuteen alueeseen: Biorefining, Energy, Raflatac, Specialty Papers, Paper ENA sekä Plywood. Tuotantolaitoksia UPM:llä on tällä hetkellä kolmessatoista eri maassa ja neljällä eri mantereella. Yrityksen liikevaihto oli viime vuonna yli kymmenen miljardia euroa. UPM markkinoi itseään The Biofore Company -nimellä, jonka tarkoituksena on luoda yrityksestä kuva vastuullisena ja kestävä kehityksen yhtiönä. (UPM n.d. b.)

Paper ENA käsittää UPM:n paperiliiketoiminnan Euroopassa ja Pohjois-Amerikassa. Paper ENA tarjoaa yli 150 erilaista paperilaatua, jaettuna kahteen pääluokkaan eli aiemmin mainittuihin Magazine, Merchants & Office sekä News & Retail. Erilaisia paperilaatuja löytyy useammalla grammalla, jotta asiakkaan tarpeet saadaan tyydytettyä paremmin. Tämä tekee UPM Paper ENA:sta maailman johtavan graafisten paperien valmistajan. (UPM n.d. a.)

4.1 Asiakaspalvelu

Suomessa, Tampereen Tulli Business Parkissa, toimivan asiakaspalvelutiimin tehtävänä on toimia osana tuotantoketjua. Tiimin markkina-alueina ovat kotimaa, Siderun ja Stock lot -markkinat sekä niin sanotut Overseas -markkinat, eli Afrikka, Latinalainen-Amerikka, Lähi-Itä, Intia ja Pakistan sekä Mongolia. Lisäksi markkinoihin kuuluu Euroopan Overseas -markkinat, eli Islanti, Kypros ja Malta, joissa markkinat ovat niin pienet, ettei omaa asiakaspalvelua kannata perustaa. Overseas ja Euroopan Overseas -markkinoilla myynti hoidetaan agenttien ja kauppahuoneiden toimesta, kotimaassa on oma myynti, kuten muillakin suuremmilla markkinoilla.

Paperikoneella ajetaan tiettyä paperilaatua kerrallaan ja paperia tulee koko koneen leveydeltä. Koneen koosta riippuen paperin leveys voi olla jopa yli kymmenen metriä. Valmis rulla leikataan asiakkaiden tilausten mukaan sopiviin osiin ja rullasta yli jäänyt paperi voidaan myydä niin sanottuna Siderunina. Stock lot -myynti sen sijaan tarkoittaa ylimääräisinä tehtaan varastoihin jääneiden paperirullien myyntiä. Myymättömät rullat voivat johtua esimerkiksi ylituotannosta tai paperin laadussa olevista ongelmista.

Myynnin ja agenttien tehtävänä on solmia sopimuksia, jotka he syöttävät Deal Manager -järjestelmään. Asiakaspalvelu saa asiakkailta tilauskirjeitä, joiden pohjalta he voivat syöttää tilaukset käytettävään tiedonohjausjärjestelmään. Ennen tilauksen syöttöä asiakaspalveluspesialistin tulee varmistaa Deal Managerista, että asiakkaalla on voimassa oleva sopimus ja tar-

kastaa, onko asiakkaalla tarpeeksi allokaatiota tilauksen onnistumiseksi. Jokaiselle asiakkaalle on allokoitu tietty määrä paperia vuodeksi ja tätä määrää ei voida ylittää. Tarpeen mukaan voidaan pyytää lisää allokaatiota.

Allokaatioennusteen päivittäminen kuuluu myös asiakaspalvelulle. Myynti tarjoaa laajempia arvioita, mutta asiakaspalvelun tulee päivittää tarkempaa ennustetta. Sopimusten ja allokaatioiden ollessa kunnossa voi asiakas tilata itse e-tilauksena tai asiakaspalvelu voi syöttää tilauksen tiedonohjausjärjestelmään. Asiakaspalvelun tehtäviin kuuluu myös asiakkailla lisätiedon tarjoaminen, kuten erilaisten sertifikaattien lähettäminen tarvittaessa. Myös vientidokumenttien lähettäminen on osa päivittäistä työntekoa. Tällaisia vientidokumentteja ovat esimerkiksi rahtikirjat, maksuehdot, tuontilisenssit ja alkuperätodistukset. Vientidokumentit ovat tärkeitä varsinkin Afrikassa ja Latinalaisessa-Amerikassa, jossa paikallinen lainsäädäntö voi olla hyvin erilaista kuin Euroopassa.

Kotimaassa toimii automaattilaskutus, mutta agenttimarkkinoilla se ei toimi, joten asiakaspalvelulle kuuluu myös laskutuksen hoitaminen. Asiakaspalvelun tulee myös seurata asiakkaidensa maksukäyttäytymistä, tulevatko maksut ajallaan vai onko maksukyvykkyyden kanssa ongelmia. Isona osana asiakaspalvelun työntekoa on kommunikointi, jota tapahtuu moneen suuntaan. Esimerkiksi asiakkaat, agentit, kuljetusyhtiöt, varustamot ja varastot kuuluvat asiakaspalvelun kommunikaatioverkostoon.

Kyseiseen asiakaspalveluun kuuluu myös Rebate Handling -tiimi, jonka pääasiallisena tehtävänä on hyvityslaskujen luonti, käsittely ja laskutus. Vaikka Rebate Handling -tiimi kuuluukin asiakaspalveluun, toimii se käytännössä itsenäisenä osana asiakaspalvelun, myynnin ja finanssipuolen välimaastossa. Kyseinen tiimi hoitaa koko Paper ENA:n hyvityslaskut lukuun ottamatta Pohjois-Amerikkaa, jolla on omat specialistinsa hyvityslaskuja käsittelemään.

4.2 Perehdyttämisen nykytila

Tällä hetkellä perehdytys yrityksessä hoidetaan pääosin vierihoitoperehdytyksenä, jossa vastuussa ovat niin esimies kuin nimetty perehdyttäjä. Esimiehellä on päävastuu ennen uuden työntekijän saapumista ja ensimmäisten päivien aikana. Esimiehen tulee hoitaa kaikki tarvittavat käytännön asiat kuntoon, kuten kulkuluvat, tietokoneet, oikeudet käytettäviin järjestelmiin, työpisteiden valmistelu ja perehdyttäjän valinta. Esimies on myös henkilö, joka ottaa vastaan uuden työntekijän tämän tullessa ensimmäistä kertaa töihin ja esittelee hänet työyhteisölle sekä työympäristöön. Esimiehen vastuulla on myös hoitaa työsopimus kuntoon ja käydä tämä läpi uuden työntekijän kanssa, samalla selvittäen muun muassa työterveyteen ja poissaoloihin kuuluvat käytänteet. (Valkealahti & Yli-Paavola, haastattelu 17.11.2016.)

Nykyisellään asiakaspalvelun perehdyttäminen on pitkälti kesätyöntekijöiden perehdyttämistä, sillä viime vuosina trendi on ollut se, että toimihenkilöiden työpaikat ovat enemmänkin siirtyneet muualle ja uusia työpaikkoja

ei juuri ole Suomessa auennut. Kesätyöntekijöissäkin suositaan paljon henkilöitä, jotka ovat olleet jo aiemmin vastaavissa tehtävissä ja mielellään UPM:llä, jotta heidän perehdytykseen ei tarvitsisi käyttää kovin paljoa aikaa ja resursseja. Ennen työntekijän saapumista tehtävään esimiehet päättävät tiimiensä kanssa, kenen markkinoita uusi työntekijä tulee tekemään ja useimmiten tästä henkilöstä muodostuu nimetty perehdyttäjä. Tämä nimetty perehdyttäjä on pääasiassa vastuussa uuden työntekijän työhön opastamisesta.

Pitkälti ajan ja resurssien puutteesta johtuen, perehdytettävällä on melko suuri vastuu omasta perehtymisestään ja työn opastus pyritään toteuttamaan pitkälti työtä tehden. Tiimin sisällä on muutamille järjestelmille ja ohjelmille niin sanottuja epävirallisia ”key usersia”, jotka hallitsevat tietyn ohjelman todella hyvin ja heitä käytetään apuna opastamisessa joidenkin järjestelmien ja ohjelmien käyttöön (Valkealahti, haastattelu 17.11.2016). Tällöin osa työnopastamisen vastuusta siirtyy pois nimetyltä perehdyttäjältä, mutta tämä saattaa aiheuttaa sekaannuksia, jos kommunikaatio ei toimi toivotusti tiimin kesken.

Perehdytyksen käsittäessä nykyisellään lähes ainoastaan sijaisuuksia ja kausityöntekijöitä, on perehdytykseen käytettävä aika ja resurssit pienempiä kuin ne olisivat vakituista henkilöä perehdytettäessä. Pääpaino perehdytyksessä on työnopastuksessa, koska tavoitteena on saada uusi työntekijä mahdollisimman nopeasti kiinni normaaleihin työtehtäviin. Toki organisaation esittelyä ja muuta yleisperehdytystä talon tavoille käydään läpi, mutta prioriteettina pidetään tärkeimpien työprosessien oppimista. Noin kuukauden kuluessa pyritään järjestämään laajempi, kokonaiskuvaa avaava koulutus, joka saattaa kestää koko päivän ja sen tarkoituksena on avartaa uusien työntekijöiden näkemystä koko prosessista.

Nykyisessä perehdyttämismallissa on suuri merkitys sillä, kuka uutta työntekijää opastaa työtehtäviinsä. Kun yrityksellä ei ole juurikaan yhteisiä ohjeita perehdyttämiseen, on perehdyttäjän omalla halukkuudella ja mielenkiinnolla suuri merkitys perehdytyksen onnistumisessa. Parhaimmillaan perehdyttäjä on innostunut perehdyttämisestä ja haluaa haastaa itseään sekä oppia uutta, ja näin ollen käyttää aikaa perehdyttämiseen valmistautuessa ja sitä suunnitellessa. Tämä ei valitettavasti aina toteudu, sillä jokainen henkilö ei ole valmis tekemään kovin paljoa ylimääräistä työtä perehdyttämistä varten. Työyhteisö on tukeva ja helposti lähestyttävä, joten apua on tarjolla sitä tarvittaessa. Apua tulee vain osata ja uskaltaa pyytää, niin perehdyttäjän kuin uuden työntekijänkin. (Asiakaspalveluspecialisti, haastattelu 17.11.2016.)

Jokaisen työntekijän tulisi tehdä omista markkinoistaan markkinaohjeet, jotka uusi työntekijä saa avukseen. Markkinaohjeisiin kuuluu omien asiakkaiden tiedot ja erikoispiirteet. Näitä erikoispiirteitä voi olla hyvinkin paljon ja ne voivat olla kriittisen tärkeitä asiakastytyväisyyden ylläpitämiseksi. Täten asiakkaiden toiveet ja omat erikoisuutensa tulee olla halussa. Samoja markkinaohjeita pystytään hyödyntämään myös vakituisten työntekijän tu ratessa esimerkiksi sairaslomalla olevaa toista työntekijää. Ohjeiden tulisi

olla pääosin ajan tasalla, jotta niistä saadaan maksimaalinen hyöty irti. Valitettavasti näin ei kuitenkaan aina ole. Yhteisiä ohjeita ja materiaaleja perehdyttämiseen ei asiakaspalvelulla nykyisellään ole. Uusi työntekijä saa yrityksen tietoturvaohjeen heti ensimmäisenä työpäivänään, mutta nekin ovat kaikille yrityksen sisällä tietokoneiden kanssa tekemisissä oleville samat.

Palautetta perehdyttämisestä pyrkii esimies keräämään niin perehdyttäjiltä kuin perehdytettäviltä. Palautteen avulla pyritään selvittämään perehdyttämisen onnistumista ja mahdollisia toiveita lisäävusta vähemmälle huomiolle jääneistä prosesseista tai näiden osista. (Valkealahti & Yli-Paavola, haastattelut 17.11.2016.) Palautetta vaihdetaan myös perehdyttäjän ja perehdytettävän välillä lähes päivittäin. Tähän liittyy kuitenkin vahvasti perehdytettävän vastuu. Jos uusi työntekijä ei kerro asioista, joista hän mielestään kaipaa lisätietoa tai ei uskalla sanoa, että ei oikein ymmärrä jonkun tehtävän funktiota, on perehdyttäjän vaikea arvailla, kuinka hyvin tulokkaalla on työtehtävät hallussaan. Varsinkin perehdytyksen alkuvaiheissa palautteen antamisella ja vastaanottamisella on suuri merkitys. (Asiakaspalveluspesialisti, haastattelu 17.11.2016.)

Kaikkiaan perehdytys nykyisellään toimii kohtalaisesti. Roolit ovat selkeät, esimiehelle kuuluu vastuu suurimmaksi osaksi ennen uuden tulokkaan tuloa ja hänen vastaanotto sekä yleisperehdytys ympäristöön ja työturvallisuuteen. Nimetylle perehdyttäjälle kuuluu työhön opastus. Yhteistä perehdytysmallia ei ole, eikä varsinaista perehdyttämissuunnitelmaa, vaan perehdyttämisen suunnittelu on yksilöllisesti esimiehen ja nimetyn perehdyttäjän vastuulla ja toteutuu riippuen heidän halukkuudestaan käyttää aikaa suunnitteluun.

Perehdyttäjä valitaan pääsääntöisesti sen mukaan, kenen markkinoita uusi työntekijä, joka tässä tapauksessa useasti on kausityöntekijä, tulee tekemään. Tämä on helppo ja yksinkertainen ratkaisu, mutta ei välttämättä tarjoa aina parasta mahdollista perehdytystä. Useasti perehdytettäessä uutta työntekijää käytetään osittain useamman perehdyttäjän mallia, jolloin jotkin ohjelmat paremmin osaava henkilö kouluttaa uudelle työntekijälle tämän ohjelman käytön. Markkinaohjeet ovat hyvä toimintatapa, jos niitä pystytään pitämään ajan tasalla. Nopeasti perehdytys menee siihen, että uusi työntekijä laitetaan tekemään päivittäistä työtä jo melko itsenäisesti, mikä ei ole lainkaan huono asia, mutta liian usein oppiminen tapahtuu niin sanotusti kantapään kautta, eli virheitä tulee ja niistä pyritään ottamaan oppia tulevaisuutta varten.

5 TUTKIMUS

Opinnäytetyössä empiirinen osio toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena, johon kuuluu kaksi osaa. Tutkimuksen ensimmäinen osa on sähköisesti asiakaspalvelulle ja Rebate Handling -tiimille lähetettävä kyselytutkimus. Tämä kyselytutkimus koostuu kuudesta avoimesta kysymyksestä ja yhdestä asteikkomallisesta kysymyksestä, joiden tavoitteena on saada kuvaa perehdytyksen nykytilasta, sen hyvistä puolista ja puutteista sekä saada kehitysehdotuksia suoraan työntekijöiltä. Kyselylomake löytyy työn lopusta liitteestä 1.

Kyselylomake on yksi perinteisimmistä tavoista kerätä aineistoa. Vaikka yleensä kyselylomake liittyy kvantitatiiviseen tutkimustapaan, hyödynnetään sitä tässä kvalitatiivisessa tutkimuksessa avoimia kysymyksiä käyttämällä. Tässä tutkimuksessa tehty kysely on eräänlainen postikysely, sillä en itse ole paikalla aineistoa kerätessä, vaan vastaajat vastaavat kysymyksiin itsenäisesti antamieni ohjeiden mukaan. Suurimmat ongelmat aineiston keräämisessä kyselylomakkeella syntyvät huonosti asetelluista kysymyksistä. (Aaltola & Valli 2010a, 103-104.) Tähän pyrin kiinnittämään huomiota kyselylomaketta tehdessä. Ongelmia voi hieman tulla, sillä joudun tekemään kyselyn sekä suomeksi, että englanniksi johtuen osan työntekijöistä olevan muualta kotoisin, eikä suomen kieli ole hallussa.

Tutkimuksen toisena osana ovat teemahaastattelut. Haastattelun asiakaspalvelutiimin manageria, Rebate Handling -tiimin manageria, asiakaspalveluspecialistia, joka perehdytti edellisenä kesänä kaksi kesätyöntekijää, kesätyöntekijää 1, joka oli ensimmäistä kesää asiakaspalvelussa töissä ja kesätyöntekijää 2, joka oli toista kesää töissä UPM:ssä. Teemahaastatteluiden tarkoituksena on luoda syvempää kuvaa nykyisestä perehdyttämisestä ja sen toimivuudesta niin esimiesten, perehdyttäjien kuin perehdytettävien näkökulmista. Teemahaastattelurungot löytyvät liitteestä 2.

Teemahaastattelu on suosituin tapa kerätä laadullista aineistoa Suomessa. Teemahaastattelua voidaan ajatella eräänlaisena keskusteluna, vaikkakin se tapahtuu tutkijan aloitteesta ja ehdoilla. Enää haastattelu ei ole pelkästään kysymys-vastaus-haastattelua, vaan tavoitteena on keskustelunomaisella otteella saada haastateltava vastaamaan vapautuneesti aiheeseen. (Aaltola & Valli 2010a, 26–27.) Tällaista pyrin toteuttamaan haastattellessani, jotta saisin mahdollisimman luontevasti toteutettua haastattelutilanteen.

Teemahaastattelussa tutkija luo etukäteen teema-alueet, joita käydään läpi, mutta kysymykset eivät ole tarkasti muotoiltuja ja aiheita käydään läpi haastattelun edetessä sopivalta tuntuvassa järjestyksessä. Haastattelut pyritään myös järjestämään mahdollisimman luonnollisessa ympäristössä, jolloin haastateltava ei ole varautunut ja tuntee olevansa tasavertainen tutkijan kanssa. (Aaltola & Valli 2010a, 29–31.)

Teemahaastattelu-nimi ei sido haastattelua kvalitatiiviseen tai kvantitatiiviseen tutkimukseen, eikä haastattelukertojen määrä tai syvällisyys määritä haastattelun onnistumista. Teemahaastattelu etenee keskeisten teemojen

avulla tuoden haastateltavan näkökulman esiin ja samalla tutkijan ei tarvitse huolehtia näkökulmiensa vaikuttavan haastattelijoiden vastauksiin, kuten yksityiskohtaisten kysymysten kanssa. Tämänkaltaista haastattelua voidaan pitää puolistrukturoituna, vaikkakin teemahaastattelu on lähempänä strukturoimatonta kuin strukturoitua haastattelua (Hirsjärvi & Hurme 2004, 47–48.)

Laadullista tutkimusta voidaan katsoa prosessina, joka etenee kohti päämäärää kehittyen koko ajan tutkijan saadessa lisää tietoa aiheesta. Tavoitteet eivät ole välttämättä etukäteen niin selvästi valikoituja, kuin määrällisessä tutkimuksessa. Parhaiten laadullinen tutkimus onnistuu tutkimalla asiaa läheltä, esimerkiksi juuri haastatteluilla. Tällöin tiedonkeruu muuttuu ja kehittyy vähitellen tutkimuksen edetessä. Samalla myös tutkijan oma tietoisuus kehittyy. (Aaltola & Valli 2010b, 70–71.) Tärkeintä laadullisessa tutkimuksessa on joustavuus. Tutkija oppii prosessin edetessä ja on samalla se pääasiallinen tutkimusväline. Samalla, kun tutkija itse mukautuu esimerkiksi haastatteluiden mukana muuttuviin tilanteisiin, tulee tutkimusmenetelmän mukautua muutoksiin. (Aaltola & Valli 2010b, 78–80.)

5.1 Tulokset

Kysely lähetettiin 30:lle asiakaspalvelun ja Rebate Handling -tiimin työntekijälle ja vastauksia tuli yhteensä 17. Vastausaikaa kyselyyn oli puolitoista viikkoa ja vastausprosentiksi muodostui noin 57. Vaikka vastausten määrä jäi vain reiluun puoleen lähetetyistä kyselyistä, voidaan olla tyytyväisiä vastausten tasoon. Vastanneet olivat selvästi panostaneet vastauksiin ja vastaukset avoimiin kysymyksiin olivat hyvin kattavia. Vastausten määrä rajoittaa hieman tutkimuksen reliaabelisuutta, mutta vastauksista on löydetty paljon samoja piirteitä.

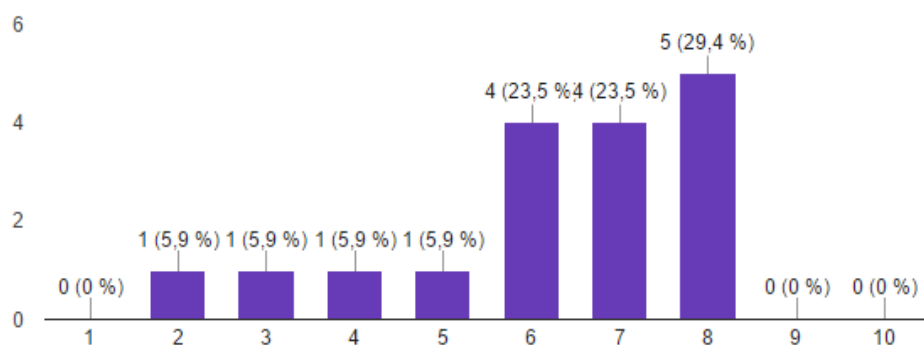
Kyselyn ensimmäinen kysymys käsitteli perehdytystä yleisellä tasolla – mitä kuuluu uuden työntekijän perehdytykseen? Lähes kaikki vastaajat käsittelevät kysymystä yleisellä tasolla ja vain muutama spesifisti omaan toimialaansa liittyen. Positiivisesti tuloksista ilmeni vastaajien näkökulmat perehdytykseen, jotka eivät käsittäneet vain työnohjausta vaan huomioon oli otettu myös työturvallisuusasiat sekä yleiset työhön ja organisaatioon liittyvät toimintatavat. Nimenomaan tällainen yleisperehdytykseen panostaminen on nostanut päätään viimeisten vuosien aikana. Yleisperehdytyksen roolia hyvässä perehdytyksessä korostettiin myös kaikissa haastatteluissa. Kaikkiaan vastaukset noudattivat pitkälti samaa linjaa, perehdytykseen kuuluu niin työympäristöön ja organisaatioon perehtymistä kuin omiin työtehtäviin opastusta.

Toisessa kysymyksessä kysyttiin mielipiteitä eri henkilöiden rooleista perehdytyksessä: esimiehen, nimetyn perehdyttäjän ja työyhteisön. Esimiehen vastuulle monissa vastauksissa löydettiin organisaation kokonaiskuvan, tiimin, toimintatapojen ja HR-asioiden esittely sekä tarvittavien työkalujen ja oikeuksien hoitaminen kuntoon ennen uuden työntekijän saapumista. Esimieheltä toivotaan myös tukea sekä perehdytyksen seuraamista ja varmistamista, että opetettavat asiat ovat menneet perille. Nimetyn perehdyttäjän

katsottiin vastaavan syvällisemmästä perehdytyksestä käytettäviin laitteisiin ja järjestelmiin sekä pyrkiä selventämään koko prosessin toimintaa. Nimityltä perehdyttäjältä odotetaan vastausten perusteella kärsivällisyyttä, jotta tarvittavat asiat käydään läpi sellaisella tahdilla, että uusi työntekijä pystyy ne sisäistämään. Tätä myös haastateltu asiakaspalveluspecialisti painotti. Muutamissa vastauksissa perehdyttäjää pidetään mentorina uudelle tulokkaalle vielä pitkään varsinaisen vierihoidtoperehdytyksen jälkeenkin. Muun työyhteisön roolina useimmiten esille nousi avoimuus ja halu ottaa uusi työntekijä vastaan sekä tukea niin perehdyttäjää kuin perehdytettävääkin tarpeen mukaan.

Kolmannessa ja neljännessä kysymyksessä selvitettiin nykyisen perehdytysmallin toimivuutta ja tyytyväisyyttä nykyiseen malliin. Näissä kysymyksissä vastaukset hajaantuivat selvästi. Suurin osa pitää nykyistä mallia kohtalaisena, mutta vastauksista löytyi myös niin tyytymättömyyttä kuin hyvin tyytyväistä palautetta. Huonona nykyistä perehdytysmallia pitävät toivoivat lisää aikaa perehdytykseen, perehdytys suunnitelman laatimista sekä oikeuksien ja välineiden ajoissa tilaamista. Lisäksi mainittiin, että perehdytys on paljon kiinni siitä, kuka perehdyttää ja välillä perehdyttäjän valinta ei ole osunut kohdalleen. Toisaalta kohtalaisena tai hyvänä nykyistä perehdytysmallia pitävät kertoivan suurimman osan perehdyttämiseen liittyvistä asioista olevan kohdillaan, mutta kehitettäväkin riittää. Osa vastauksista ei tarjonnut sen suurempaa apua vaan olivat lyhyitä, kuten ”Ihan ok”, ”Hyvä” tai ”Quite ok”.

Neljäs kysymys oli kyselyn ainoa ei-avoin kysymys. Siinä arvioitiin asteikolla 1-10 nykyistä perehdytysmallia ja sen toimivuutta. Vastaukset hajaantuivat 2 ja 8 välille, kuten Taulukosta 1 näkyy. Arvosanojen keskiarvoksi muodostui 6,24, moodin ollessa 8 ja mediaanin 7.



Taulukko 1. Arvosana nykyiselle perehdytysmallille.

Kuten yllä olevasta taulukosta näkee, suurin osa vastaajista pitää nykyistä perehdytysmallia kohtalaisena tai hyvänä. Tämä käy ilmi myös moodista ja mediaanista, jotka ovat 8 ja 7. Keskiarvoa laskivat vastaajat, jotka arvioivat

nykyisen perehdytysmallin huonoksi. Tämä peilaa myös haastatteluissa annettua kuvaa tyytyväisyydestä perehdytykseen, sillä molemmat esimiehet arvioivat nykyisen tilanteen kohtalaiseksi, kuten myös kesätyöntekijä, joka oli toista kesää töissä UPM:llä. Hän myös näki kehitystä edelliseen kesään. Myös asiakaspalveluspecialisti piti nykyistä mallia vähintään kohtalaisena, ellei jopa hyvänä. Poikkeuksen tähän sääntöön teki kesätyöntekijä, joka oli ensimmäistä kertaa töissä UPM:llä. Hänen mielestään perehdytys onnistui erinomaisesti ja antoi arvossanaksi perehdytykselle täyden 10 (Kesätyöntekijä 1, haastattelu 20.11.2016).

Viidennessä kysymyksessä selvitettiin vastaajien mielestä suurimpia kehityskohtia nykyisessä perehdytysmallissa. Vastaukset jakaantuivat selvästi, mutta muutama kehityskohde nousi yli muiden. Suurimpina kehityskohtina pidetään perehdytysohjelman tai -suunnitelman puutetta sekä ajan ja resursien vähäisyyttä. Perehdytysohjelmaa tai -suunnitelmaa kaipaavat seitsemän vastaajaa eli reilut 40 % kaikista vastaajista, kun ajan ja resurssien vähäisyydestä huolissaan oli yhdeksän vastaajaa eli yli puolet vastanneista. Näiden lisäksi vastauksista löytyi seurannan puute, kokonaiskuvan puute, väärän perehdyttäjän valinta, oikeuksien ja välineiden myöhässä olo sekä palautteen puute. Kesätyöntekijän 2 (2016) haastattelussa kävi ilmi, että myös useamman perehdyttäjän käyttäminen aiheuttaa ongelmia ja yksi nimetty perehdyttäjä olisi parempi vaihtoehto. Lisäksi jonkinlainen opas uudelle työntekijälle olisi toivottava, jossa olisi koottuna markkinaohjeet, toimitusketjun suuret linjat ja oman työn kannalta tärkeimmät tehtävät.

Kuudennessa kysymyksessä kysyttiin, onko vastaaja toiminut perehdyttäjänä tai onko hänet perehdytetty tehtäviin viimeisen vuoden aikana. Tämän avulla pyrittiin selvittämään tarkemmin, miten perehdytyksessä toteutuu suunnittelu, toteutus sekä palautteen antaminen ja vastaanottaminen. Viisi vastaajaa on perehdyttänyt jonkun työntekijän viimeisen vuoden aikana ja kaksi on perehdytetty tehtäviinsä. Lisäksi yhdessä vastauksessa muistutettiin, että jatkuvasti on perehdytystä uusiin järjestelmiin ja kaksi vastaajista on perehdyttänyt muutaman työntekijän tiettyihin ohjelmistoihin, mutta eivät ole olleet pääasiallisia perehdyttäjiä. Vastauksien perusteella ongelmia on kommunikaatiossa, ei ole ollut selvillä, mitkä asiat ovat perehdyttäjän vastuulla ja mitkä esimiehen. Myöskään palautetta ei vastauksien perusteella anneta tai kerätä tarpeeksi. Lisäksi jo aiemmissa kysymyksissä esiin nousseet kiire ja ajan puute sekä selkeän ohjelman puute nousivat esiin myös tässä kysymyksessä. Mainittiin myös, että perehdytykseen vaikuttaa paljon markkinoiden tilanne ja ajankohta, jolloin työtehtävien määrä vaikuttaa siihen, kuinka nopeasti uusi työntekijä pääsee käsiksi oikeisiin töihin.

Viimeinen kohta kyselyssä ei ollut niinkään kysymys vaan vapaa sana, jossa vastaajat saivat kertoa halutessaan, jos jotain oli vielä mielen päällä perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen liittyen. Lähes kaikki vastaajat kirjoittivat myös tähän kohtaan tunteuksiaan ja mielipiteitään, joka yllätti todella positiivisesti. Paljon tuli samoja asioita esille, kuin aiemmissa kysymyksissä. Lisäksi painotettiin, että olisi hyvä saada edes jonkinlainen ohjelma tai suunnitelma, jotta perehdyttämisessä käytäisiin läpi samat asiat johdonmukaisesti perehdyttäjistä riippumatta. Myös työhaastattelun merkitystä korostettiin ja perehdyttäjien kärsivällisyys nostettiin esille, sillä monesti uusi

ja epävarma työntekijä saattaa varmistaa samat asiat useampaan kertaan. Seuranta ja sen puuttuminen nostettiin esille myös vapaassa sanassa ja toivottiin parannusta työntekijän osaamisen seurantaan myös ensimmäisten kuukausien intensiivijakson jälkeen.

5.2 Analysointi

Tutkimuksen avulla saatiin selvitettyä hyvin perehdytyksen nykytila, tyytyväisyys siihen ja suurimmat kehityskohteet. Kyselyn vastauksista nousi selvästi esiin muutama asia, jotka kaipaavat suurinta huomiota perehdyttämistä kehitettäessä. Kaikki ongelmat perehdyttämiseen liittyen eivät kuitenkaan johdu pelkästään asiakaspalvelusta tai esimiehistä.

Vastauksissa esiin noussut työvälineiden ja oikeuksien myöhässä oleminen ei useasti ole esimiehen vika. Vaikka esimies tilaisi laitteet ja hakisi uudelle työntekijälle oikeuksia heti, kun se on mahdollista, eivät ne välttämättä silti ole kunnossa työntekijän tullessa ensimmäistä kertaa työpaikalle. Tällöin ongelma on järjestelmän toimivuudessa.

Vastausten perusteella suurimmat kehityskohdat löytyvät ajan ja resurssien puutteista sekä perehdytysohjelman tai -suunnitelman puutteesta. Ajan puutteeseen ei ole olemassa suoraa ratkaisua, sillä asiakaspalvelutiimi työskentelee melko pienellä työntekijämäärällä ja varsinkin kiireisempinä aikoina perehdyttäjillä on vaikeuksia hoitaa omia työtehtäviään ja perehdyttää uutta työntekijää tehtäviinsä. Perehdyttämiseen voidaan varata enemmän aikaa, mutta yleensä uusi työntekijä halutaan saada tekemään työtehtäviä mahdollisimman nopeasti ja tällöin oppiminen menee helposti virheidensä kautta oppimiseen sekä tarvittaessa avun kysymiseen. Esimiesten haastatteluiden perusteella tavoitteena olisi tarjota mahdollisuudet oppia tarvittavat taidot työn tekemiseen rauhassa, mutta käytännössä tämä ei aina toteudu.

Toinen suurista kehityskohdista on perehdytysuunnitelman puute. Ilman suunnitelmaa perehdytykseen, perehdyttämisen toimiminen ja onnistuminen jäävät pitkälti nimetyn perehdyttäjän ja esimiehen oman halukkuuden sekä omistautumisen varaan. Samaan asiaan liittyen ongelmana pidettiin sopimattomien henkilöiden nimittämistä perehdyttäjiksi. Varsinkin yrityksen pitkälti käyttämässä vierihoitoperehdyttämisessä, perehdyttäjällä on suuri rooli. Tällöin perehdytyksen yhtenäistäminen, esimerkiksi yhteisellä perehdytysohjelmalla, auttaisi henkilöitä, jotka eivät luonnostaan ole niin hyviä perehdyttämään, tarjoamaan standardeille sopivaa perehdytystä. Tähän pyritään tarjoamaan apua opinnäytetyön yhteydessä tehtävän tarkistuslistan avulla. Tarkistuslistaa voidaan käyttää apuna perehdytystä suunnitellessa ja perehdytyksen aikana, jolloin voidaan varmistaa, että kaikki tarvittava tulee käytyä läpi.

Perehdyttäjän valinta on usein se henkilö, kenen markkinoita uusi tulokas tulee tekemään. Tämä saattaa aiheuttaa ongelman, jolloin nimetty perehdyttäjä ei ole paras vaihtoehto tarjoamaan perehdytystä. Vastauksista nousi esiin epäsoveliaan perehdyttäjän valinta, jolla on suora vaikutus perehdyttä-

misen laatuun. Esimiesten haastatteluista kävi ilmi, että heillä on kuva henkilöistä, jotka ovat hyviä perehdyttäjiä sekä henkilöistä, jotka eivät sovellu perehdyttäjiksi. Perehdyttäjän valintaan pitää kiinnittää huomiota, mutta aina ei voida valita parhaiten perehdyttäjiksi sopivia. Täytyy yrittää tasoitaa eroa parempien ja heikompien perehdyttäjien välillä. Opinnäytetyön ohessa luotavan listan yhtenä tehtävänä on yhtenäistää perehdytystä, joten sen avulla saadaan toivottavasti eroja kavennettua. Kaikkeen ei kuitenkaan voida puuttua, sillä jokainen henkilö on oma yksilönsä ja luonteenpiirteet eivät yksinkertaisesti kaikilla sovi kouluttajaksi.

Perehdytyksen nykytilasta kysyttäessä saatiin arvosanojen keskiarvoksi 6,24, jota voidaan pitää kohtalaisena. Tulee kuitenkin huomioida, että 17:stä vastaajasta jopa 13 eli yli 75% antoi arvosanaksi 6-8. Keskiarvoa huononsivat yksittäiset arvosanat 2-5. Näiden arvosanojen antajat arvostelivat myös muissa vastauksissaan yrityksen perehdytyksen nykytilaa. Vastauksista oli selvitetävissä, että huonojen arvosanojen antajat olivat monesti itse kokeneet saaneensa huonoa perehdytystä ja täten eivät kokeneet nykyistä tilannetta hyväksi. Kaikkiaan perehdytyksen nykytilaa voidaan pitää kohtalaisena tai jopa hyvänä, mutta paremmalla valmistautumisella ja oikean perehdyttäjän valinnalla voidaan tarjota kaikille hyvää perehdytystä.

Toisaalta kesätyöntekijän 1 haastattelusta kävi ilmi hänen saaneen mielestään erittäin hyvää perehdytystä viime kesänä ja hän antoikin arvosanaksi perehdytykselle täyden 10. Suurimpana osatekijänä hänen perehdyttämisensä onnistumiseen hän piti perehdyttäjäänsä, joka oli suunnitellut perehdytyksen huolella, osasi oikealla aikataululla toteuttaa sitä ja oli samalla vaativa, mutta kannustava. Myös kesätyöntekijä 2 kertoi varsinkin palautteen keräämisen kehittyneen edelliseen vuoteen verrattuna ja muutenkin suunnan olevan oikea, vaikka antoikin perehdytykselle arvosanaksi 6. Parannettavaa on siis edelleen paljon, varsinkin kokonaiskuvan ymmärtämisessä.

Työnjaosta perehdytyksessä oltiin pitkälti yhtä mieltä. Esimiehelle kuuluu organisaation esittely, työsuhteeseen liittyvien asioiden läpikäynti sekä työyhteisön ja sen toimintatapojen esittely. Nimetylle perehdyttäjälle kuuluu varsinainen työhönopastus, joka käsittää käytettävien laitteiden ja järjestelmien kouluttamista mahdollisesti muiden kollegoiden avustuksella. Muun työyhteisön rooliksi käsitettiin perehdytyksen tukeminen, avustaminen tarpeen mukaan ja avoimuus sekä uuden työntekijän olon tekeminen tervetulleeksi. Toteutuessaan nämä roolit ovat hyvin sopivia kyseiseen alaan. Kaikille tulee tehdä roolit selviksi ennen uuden työntekijän saapumista ja varsinkin työyhteisöä kannustaa olemaan avoin ja ymmärtäväinen, vaikka uusi tulokas olisikin ensimmäiset viikot etäinen tai epävarma.

Toimeksiantajayrityksen nykyisessä perehdytysmallissa on perehdytettävällä yksi nimetty perehdyttäjä, joka vastaa perehdytyksestä esimiehen kanssa. Usein perehdyttäjällä on apunaan muitakin tiimin jäseniä, jotka avustavat tiettyjen järjestelmien tai ohjelmistojen käytössä. Tälle asialle löytyi sekä kannatusta, että kritiikkiä. Osan vastaajista mielestä on hyvä, että perehdyttämiseen osallistuu useampi henkilö, jolloin saadaan näkökul-

mia tehtävien suorittamiselle. Tällöin uusi tulokas saa hieman erilaisia näkemyksiä ja vinkkejä, joita hyödyntää. Aina ei ole vain yhtä tapaa toimia oikein. Toisaalta useampaa perehdyttäjää pidetään riskinä, sillä silloin perehdytys saattaa mennä perehdytettävän näkökulmasta sekavaksi. Kommunikaation ollessa heikkoa, voidaan samat asiat käydä useampaan kertaan läpi.

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Perehdyttäminen on nykypäivän työelämässä hyvinkin laaja prosessi, joka käsittää ajanjakson rekrytointiprosessista jopa kuukausien tai vuosien päähän työn aloittamisesta. Perehdytystä tarvitsevat niin uudet työntekijät, pidemmiltä lomilta palaavat työntekijät kuin organisaation sisällä paikkaa vaihtavat työntekijät. Jotta perehdytys onnistuu, tulee olla valmis käyttämään aikaa ja vaivaa. Perehdytysmalleja on useita ja jokaisen organisaation tulee löytää sopivin malli tai mallien yhdistelmä. Suomen lainsäädännöstä löytyy viitteitä perehdyttämiseen, joten vaatimukset perehdytykselle lähtevät jo lainsäädännöstä.

Nykyisin perehdytys jaetaan karkeasti kahteen osaan, yleisperehdyttämiseen ja työhönopastukseen. Yleisperehdyttämisessä käydään läpi yleisiä asioita organisaatiosta ja työyhteisön säännöistä sekä työsuhteesta. Työhönopastuksessa pääpaino on työtehtävien opettamisessa. Yleisperehdytys kuuluu yleensä esimiehen vastuulle ja työhönopastus on nimetyn perehdyttäjän tai perehdyttäjien vastuulla. Perehdyttämistä voidaan jakaa laajemmalle tai se voidaan keskittää. Koko perehdytys on kuitenkin viime kädessä esimiehen vastuulla. Varsinkin pienemmissä organisaatioissa perehdytys on yleensä vapaamuotoisempaa, kun taas suuremmissa organisaatioissa omilla toiminnoillaan on useasti omat perehdytysmallinsa ja perehdytys on organisoidumpaa.

Tutkimuksen avulla saatiin selville perehdytyksen nykytilan olevan kohtalainen. Täytyy kuitenkin muistaa, että osa vastaajista ei ole ollut lähiaikoina tekemisissä perehdytyksen kanssa, joten he eivät välttämättä osanneet arvioida nykytilaa tarkasti. Suurimpina kehityskohteina pidetään ajan ja resurssien puutetta sekä yhteisen perehdytysohjelman tai -suunnitelman puutetta. Lisäksi perehdyttäjän valintaan toivottiin kiinnitettävän huomiota. Huonoimmat palautteet perehdyttämisestä johtuivat pitkälti sopimattoman perehdyttäjän opastuksesta.

Toimeksiantajayrityksessä perehdytys on vierihoitomalliin nojautuvaa, jossa nimetty perehdyttäjä kouluttaa uudelle työntekijälle päivittäisiä työtehtäviä lähes kädestä pitäen ja vierestä seuraten. Tällainen perehdytysmalli on hyvä toimistotyössä, mutta perehdytyksen ollessa yhden perehdyttäjän varassa, vaarana on perehdyttäjän osaaminen ja sopimisen puute ohjaajaksi. Tällöin esiin nousee perehdyttämiseen sopivien henkilöiden löytäminen.

Ajan ja resurssien puutteeseen ei voi antaa suoraa kehitysehdotusta. Perehdyttämiseen voidaan varata enemmän aikaa, mutta nykyisessä tilanteessa perehdytyksen käsittäessä pääsääntöisesti kausityöntekijöiden perehdyttämistä ei työsuhteen aloitusta juuri pystytä aikaistamaan. Tällöin perehdytykseen käytettävän ajan lisääminen tapahtuisi intensiivijakson pidentämisellä loppupäästä. Valitettavan usein tämä ei ole mahdollista vaan uusi työntekijä halutaan saada nopeasti itsenäiseen työntekoon sisälle.

Tässä kohtaa kuvaan astuu resurssien määrä. Asiakaspalvelu toimii tällä hetkellä työntekijämäärällä, jolla perehdyttäjä joutuu tasapainoilemaan

omien työtehtävien ja perehdyttämisen välillä. Resursseja tuskin ollaan saamassa lisää hetkeen, joten työntekijämäärä ei ole kasvamassa ja samalla kiire ja tasapainoilu tulee jatkumaan. Markkinat ovat asiakaspalvelulla hyvinkin muuttuvat, joten on myös osittain tuurista kiinni, millaiseen rakoon perehdytys osuu ja kuinka kiire sen aikana on. Nykyisellä mallilla tehokas ajankäyttö on avainasemassa. Toivottavasti tulevaisuudessa toimeksiantajayritys pystyy tarjoamaan lisää resursseja ja aikaa perehdytykseen.

Toinen suurimmista kehityskohdista on perehdytysohjelman tai –suunnitelman puute. Selkeä ohjelma avittaa hyvän perehdytyksen saavuttamisessa. Ohjelman ei tarvitse olla päivälleen suunniteltu, mutta siitä olisi hyvä löytyä tarvittavat opetuskohteet, jotta kaikki tarvittava tulisi käytyä läpi. Hyvä perehdytysohjelma auttaa niin esimiestä kuin perehdyttäjääkin tarjoamaan perehdytettävälle standardeille sopivaa perehdytystä.

Osana opinnäytetyötäni laadin toimeksiantajayritykselle perehdytystä avittamaan ja kehittämään tarkistuslistan, jota voidaan käyttää perehdytystä suunnitellessa ja perehdytyksen aikana tarkistettaessa, että kaikki tarvittava on käyty läpi. Tarkistuslista sisältää kohtia, joita tulee tehdä ennen varsinaisen perehdyttämisen aloittamista sekä kohtia, joita tulee käydä läpi perehdytyksen aikana. Listaan merkitään päivämäärä, jolloin kyseessä oleva tehtävä tai koulutus on toteutettu sekä allekirjoitukset tarvittavilta henkilöiltä, jotka ovat kohdasta riippuen esimies, perehdyttäjä ja perehdytettävä. Toivottavasti tämän listan avulla perehdyttämistä saadaan yhtenäistettyä sekä kehitettyä.

Kaikkiaan yrityksen perehdytys on nykyisellään kohtalaisella mallilla. Perehdytys on kokenut muutoksen viime vuosien aikana, sillä esimerkiksi kesätyöntekijöiden määrä on pudonnut radikaalisti työpaikkojen siirtyessä muualle. Nykyisin perehdytys on yksilöllisempää ja muun muassa aiemmin olleita Tervetuloa taloon –päiviä ei järjestetä kesätyöntekijöille. Käytännön asiat ovat pitkälti kunnossa, kyselyn vastauksissa ja haastatteluissa ei näihin asioihin liittyen löytynyt kritiikkiä. Ainoa kritiikin kohde on oikeuksien myöhässä tuleminen, mutta tämäkin on omakohtaisen kokemuksen mukaan enemmän kiinni järjestelmän kankeudesta. Tulevaisuudessa on kuitenkin kiinnitettävä huomiota, että laitteet ja oikeudet järjestelmiin tulee tilata heti, kun uuden työntekijän saapumisesta tiedetään, jotta varmistetaan mahdollisimman nopea pääsy sisään päivittäisiin työtehtäviin.

Organisaation esittely on nykyisin esimiehen vastuulla. Hyvä ymmärrys koko organisaatiosta ja omasta paikasta siinä, takaa uudelle työntekijälle mahdollisuuden ymmärtää helpommin kokonaiskuvaa. Kokonaiskuvan ymmärtäminen avartaa näkemystä, miksi joitain asioita tulee tehdä opetulla tavalla ja mihin kaikkeen se vaikuttaa. Tähän tulee kiinnittää huomiota ja seurata, että uusi työntekijä ymmärtää kokonaiskuvan.

Palautteen kerääminen on parantunut, kuten kesätyöntekijä 2:n haastattelusta (Kesätyöntekijä 2, haastattelu 11.11.2016) kävi ilmi. Samalla linjalla tulee jatkaa tulevaisuudessakin, sillä palaute on tärkeässä roolissa hyvän perehdytyksen ylläpitämisessä ja kehittämisessä. Lisäksi seurannan paranta-

mista toivottiin kyselyn vastauksissa. Hyvä seuranta takaa sen, että perehdyttämisestä ollaan perillä ja pystytään puuttumaan tarvittaessa epäkohtiin. Samalla pystytään huomaamaan puutteita uuden työntekijän tiedoissa ja taidoissa. Myös seurantaan tulee kiinnittää huomiota tulevaisuudessa.

LÄHTEET

- Aaltola, J. & Valli, R. 2010a. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. 3. uud.p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Aaltola, J. & Valli, R. 2010b. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. 3. uud.p. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Clutterbuck, D., Manner, J. & Ristikangas, V. 2014. Jokainen tarvitsee mentorin. Viro: Meedia Zone OÜ.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2004. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino.
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Akateeminen väitöskirja. Tampere: Tampereen yliopistopaino.
- Koski, M. & Kupias, P. 2012. Hyvä kouluttaja. Sanoma Pro Oy.
- Kupias, P. & Peltola, R. 2009. Perehdyttämisen Pelikentällä. Helsinki: Yliopistopaino.
- Lahden ammattikorkeakoulu 2007. Hyvä perehdytys -opas. Lahden ammattikorkeakoulun julkaisu. Viitattu 15.11.2016. <http://www.lpt.fi/lamk/julkaisu/perehdyttamisopas.pdf>
- Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uud.p. Helsinki: Työturvallisuuskeskus.
- Luoto, L. 2012. Ajattele perehdytys uudelleen. Psycon-blogi. Julkaistu 14.5.2012. Viitattu 14.11.2016. <http://www.psycon.fi/fi/blogi/ajattele-perehdytys-uudelleen>
- Ruutu, S. & Salmimies, R. 2015. Työnohjaajan opas. Vantaa: Hansaprint Oy.
- TSL, Työsopimuslaki 55/2001. Viitattu 25.10.2016. www.finlex.fi, ajantasainen lainsäädäntö.
- Työturvallisuuskeskus n.d. Työntekijän perehdyttäminen ja opastus. Viitattu 27.10.2016. http://ttk.fi/tyohyvinvointi_ja_tyosuojelu/toiminta_tyopaikalla/vastuut_ja_velvoitteet/tyohon_perehdyttaminen_ja_tyonopastus.
- Työturvallisuuskeskuksen digijulkaisu n.d. Perehdyttäminen ja työnopastus – Ennakoivaa työsuojelua. Viitattu 27.10.2016 http://ttk.fi/koulutus_ja_kehittaminen/julkaisut/digijulkaisut/perehdyttaminen_ja_tyonopastus_-_ennakoivaa_tyosuojelua
- TyöturvL, Työturvallisuuslaki 738/2002. Viitattu 25.10.2016 www.finlex.fi, ajantasainen lainsäädäntö.

UPM n.d. a. UPM Paper ENA. Viitattu 18.10.2016.
<http://www.upm.com/Businesses/upm-paper-ena/Pages/default.aspx>

UPM n.d. b. UPM. Viitattu 16.11.2016.
<http://www.upm.fi/UPM/Pages/default.aspx>

YTL, Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 334/2007. Viitattu 26.10.2016.
www.finlex.fi, ajantasainen lainsäädäntö.

HAASTATTELUT

Asiakaspalveluspesialisti. 2016. Customer Service Specialist. UPM Sales Oy. Haastattelu 17.11.2016.

Kesätyöntekijä 1. 2016. Opiskelija. Ensimmäistä kertaa töissä UPM:llä kesällä 2016. Haastattelu 20.11.2016.

Kesätyöntekijä 2. 2016. Opiskelija. Toista kertaa töissä UPM:llä kesällä 2016. Haastattelu 11.11.2016.

Valkealahti, V. 2016. Manager, Customer Service. UPM Sales Oy. Haastattelu 17.11.2016.

Yli-Paavola, A. 2016. Manager, Rebate Handling Europe. UPM Sales Oy. Haastattelu 17.11.2016.

Kyselylomake

Teen opinnäytetyötä Paper ENA:n Suomessa toimivan asiakaspalvelun perehdyttämiseen ja sen kehittämiseen liittyen ja toivoisin saavani sinulta vastauksia muutamaa kysymyksiin. Kyselyyn vastaamiseen ei kulu kuin noin viisi minuuttia ja toivoisin, että sinulta löytyisi aikaa vastailla kysymyksiin 18.11.2016. mennessä. Kaikkiin kysymyksiin ei varmasti ole annettavaa, mutta kaikki vastaukset otan ilolla vastaan ja ne helpottavat työtäni tekemistä. Kiitos jo etukäteen kaikille vastanneille!

I'm doing a thesis about introduction to work and possible developing of introduction for Customer Service team of Paper ENA working in Finland. I would appreciate if you can find time to answer few questions latest on 18.11.2016. This questionnaire shouldn't take more than 5 minutes. You may not have anything to say on some of the questions but all answers will be highly appreciate to help me with my thesis. Many thanks in advance for your answers!

1. Mitä sinun mielestäsi kuuluu uuden työntekijän perehdytykseen?

In your opinion, what should be considered when introducing a new worker to the job?

2. Millaiset ovat mielestäsi esimiehen, perehdyttäjän ja muun työyhteisön roolit hyvässä perehdytyksessä?

What you consider as the roles of manager, named person to introduce and the all-round work community in good introduction to work?

3. Millainen perehdyttämisen tila on tällä hetkellä yrityksessäsi?

How is the current state of introduction in your company?

4. Minkä arvosanan antaisit nykyiselle perehdytykselle ja sen toimivuudelle asteikolla 1-10? 1 tarkoittaa, että nykyinen perehdytysmalli on todella vajavainen ja juuri mikään ei toimi ja 10 tarkoittaa, että nykyinen malli on paras mahdollinen ja et keksi mitään parannettavaa nykyisessä mallissa.

How would you rate the current introduction system from 1 to 10? 1 meaning that the current system is defective and hardly anything is up to the standards and 10 meaning the current way of introduction is the best possible and you can't think any way to improve the introduction.

5. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat kehityskohdat tämän hetkessä perehdyttämismallissa?

In your point of view, which are the biggest improvement areas in the current state of introduction?

6. Onko sinut perehdytetty tai oletko sinä perehdyttänyt uuden työntekijän viimeisen vuoden aikana? Jos olet, kommentteja perehdytyksen toimivuudesta – suunnittelu, toteutus, palaute jälkikäteen?

Have you been introduced or have you introduced a new worker to job during the recent year? If yes, please comment about functionality of introduction – planning, execution, feedback?

7. Vapaa sana, mitä tahansa perehdytykseen ja sen kehittämiseen liittyvää saa kertoa.

Open word, please let me know if anything else comes to your mind regarding introduction to work and developing the introduction.

Suuret kiitokset vastauksistasi ja hyvää alkavaa talvea sekä joulun odotusta!
Many thanks for your answers and wishing a nice start of the winter and waiting of the Christmas!

Haastattelurungot

Haastattelurunko Esimies

Taustatiedot: asema, työkokemus

Perehdyttämisestä yleisesti:

- sana perehdytys
- mitä kuuluu perehdytykseen
- kenen tehtävä on huolehtia perehdytyksestä

Perehdyttämisen nykytila:

- perehdyttäjän valinta
- ennen varsinaisen perehdytyksen alkua/perehdytyksen aikana/perehdytyksen jälkeen (suunnittelu/toteutus/palaute)
- esimiehen vastuut perehdytyksessä, perehdyttäjän vastuut
- onko olemassa yhteisiä perehdytysmateriaaleja/-ohjeita

Perehdytys uudelle työntekijälle vs kesätyöntekijälle vs yrityksen sisällä paikkaa vaihtavalle työntekijälle:

- työnohjauksen ja yleisperehdyttämisen suhde ja sen vaihtelu näiden välillä

Perehdyttämisen kehittäminen:

- nykyinen perehdyttämisen malli, tyytyväisyys nykyiseen malliin
- suurimmat kehityskohdat

Haastattelurunko perehdyttäjä

Taustatiedot: asema, työkokemus

Perehdytys pähkinänkuoressa:

- sana perehdyttäminen
- mitä perehdyttämiseen kuuluu

Perehdyttäjänä:

- hyvän perehdyttäjän ominaisuudet
- saako perehdyttäjä tarpeeksi tietoa/apua esimieheltä/muulta työyhteisöltä
- vastuunjako useammalle henkilölle
- ennen varsinaisen perehdytyksen alkua/perehdytyksen aikana/perehdytyksen jälkeen (suunnittelu/toteutus/palaute)
- valmistautuminen perehdytykseen

Perehdytyksen nykytila:

- mielipiteet nykyisestä perehdytysmallista
- mikä toimii ja mihin halutaan lisätä tietoa/ohjeita
- onko yhteisiä perehdytysmateriaaleja/-ohjeita

Perehdytyksen kehittäminen:

- suurimmat kehityskohteet nykyisessä mallissa
- jaetaanko mielipiteitä ja kommentteja perehdyttäjän ja esimiehen välillä perehdytyksen päätyttyä
- antaako perehdytettävä kommentteja perehdyttäjän onnistumisesta

Haastattelurunko uusi kesätyöntekijä

Taustatiedot: työtehtävä viime kesänä, aiempi kokemus samankaltaisista tehtävistä, koulutus

Perehdytys pähkinäkuoressa:

- sana perehdyttäminen
- mitä perehdyttämiseen kuuluu

Perehdytys UPM:ssä:

- mielipiteet perehdyttämisen toimivuudesta - käytiinkö perehdytyksessä läpi kaikki tarvittava
- UPM:llä koettu perehdytys vs aikaisempien työpaikkojen perehdyttäminen
- arvosana 1-10 nykyiselle perehdytykselle – 1 tarkoittaa, että oikeastaan kaikki on pielessä ja perehdyttäminen ei palvele ketään ja 10 tarkoittaa, että et keksi mitään korjattavaa nykyisessä perehdytysmallissa
- työyhteisön rooli: ilmapiiri? otettiin hyvin vastaan työyhteisöön?

Perehdyttämisen kehittäminen:

- suurimmat kehityskohteet perehdyttämisessä - jäikö joku osa-alue liian vähälle huomiolle?
- palautteen antaminen perehdyttämisen toimivuudesta perehdyttäjälle/esimiehelle

Haastattelurunko kesätyöntekijä, joka toista vuotta samoissa tehtävissä

Taustatiedot: työtehtävä viime kesänä, aikaisempi kokemus samankaltaisista töistä, koulutus

Perehdytys pähkinäkuoressa:

- sana perehdyttäminen
- mitä perehdyttämiseen kuuluu

Perehdytys UPM:ssä:

- perehdyttäminen toimiminen kokonaisuudessaan
- ensimmäisen vuoden perehdytys vs perehdytys, kun toista kesää samoissa tehtävissä
- kokemasi perehdytys UPM:llä vs aikaisempien työpaikkojen perehdyttäminen
- arvosana 1-10 nykyiselle perehdytykselle – 1 tarkoittaa, että oikeastaan kaikki on pielessä ja perehdyttäminen ei palvele ketään ja 10 tarkoittaa, että et keksi mitään korjattavaa nykyisessä perehdytysmallissa

Perehdyttämisen kehittäminen:

- suurimmat kehityskohteet perehdyttämisessä - jäikö joku osa-alue liian vähälle huomiolle?
- palautteen antaminen perehdyttämisen toimivuudesta perehdyttäjälle/esimiehelle?

Tarkistuslista perehdytykseen / Checklist for introduction

Uusi työntekijä / New worker:

Työtehtävä / Position:

Esimies / Manager:

Nimetty perehdyttäjä / Named person to introduce:

Alla oleva tarkistuslista toimii apuna perehdyttämisessä. Tarkoituksena on, että kullekin uudelle työntekijälle tehdään oma listansa, jota muokataan kunkin perehdytettävän koulutuksen tarpeita mukailevaksi. Jokaiseen kohtaan tulee kirjata päivämäärä, jolloin kyseinen osa on suoritettu ja tarvittavat allekirjoitukset vastuussa olevilta henkilöiltä. Tämän avulla pyritään varmistamaan, että kaikki tarvittava tulee käytyä läpi perehdytyksessä sekä yhtenäistämään perehdytystä. Samalla voidaan seurata esimerkiksi kauanko oikeuksien saapumisessa kestää.

Listaan merkittyjä kohtia voidaan päivittää ja muuttaa vastaamaan perehdytettävän tarpeita, esimerkiksi osa järjestelmistä ei ole tärkeitä Rebate –tiimille ja toisaalta osa ei ole tärkeitä Customer Service –tiimille. Lisäksi työtehtävien ja järjestelmien koulutuksen laa-
tikkoihin on jätetty tilaa merkitä esimerkiksi muistiinpanoja tai välitavoitteita.

The below checklist should be used as a help for introduction to work. The purpose is that an own list will be made for each new worker and it will be adjusted to each persons need of training. When a task is completed, the current date needs to be filled in as well as the signings of responsible persons. The aim with this checklist is to ensure everything needed will be included in introduction and the introduction to work will be unified. Also for example the wait-times for accesses and rights can be followed.

The tasks in the checklist can be adjusted and updated to fulfill needed actions, for example some of the used systems are not important to Rebate team and some others are not important to Customer Service team. There is also more room in each box of introduction of tasks and used systems to mark notes and intermediate objectives.

Ennen työsuhteen alkamista / Before the start of employment

| Tehtävä / Duty | Päivämäärä / Date | Allekirjoitus / Signing |
|--|-------------------|-------------------------|
| Rekrytointiprosessin aloitus Start of recruiting process | | |
| Työntekijän valinta ja tehtävien määrittäminen Selection of new recruit and definition of tasks | | |
| Perehdyttäjän valinta Election of named person to introduce | | |
| Perehdytyksen pääpiirteiden suunnittelu Rough planning of introduction | | |
| Työnjaon päättäminen Deciding division of work | | |
| Työvälineiden ja oikeuksien hakeminen Applying needed tools and rights | | |
| Työsopimus, kulkuluvat jne. valmiina Contract, clearance etc. ready | | |
| Markkinaohjeiden päivittäminen Updating market instructions | | |
| | | |

Yleisperehdytys / Overall introduction

| Tehtävä / Duty | Päivämäärä / Date | Allekirjoitus / Signing |
|--|-------------------|-------------------------|
| Uuden työntekijän vastaanotto Welcoming new worker | | |
| Perusasioiden esittely Basics of working -Code of Conduct -lunch vouchers -Tuntilehti -leimaukset, liukuva työaika / stamping, flexible working hours -poissaolot, sairastumiset / absences, sick leaves | | |
| Työympäristön ja tilojen esittely Introduction to working environment and used spaces | | |
| Työyhteisön esittely Introduction to work community | | |
| Toimintatapojen ja yrityskulttuurin esittely Introduction to common ways of working and organizational culture | | |
| Työtehtävien esittely Introduction of tasks | | |
| Tuotekoulutus Product training | | |
| Työturvallisuusasioiden läpi käynti Safety at work -Hätäpoistumistiet -Fire escapes -MySafety | | |
| Organisaation esittely Introduction to organization | | |
| Palautekeskustelu noin 2kk:n päähän työn aloituksesta A meeting for feedback in approx. 2 months from the start of the work | | |

| | | |
|---|--|--|
| Sähköpostin allekirjoitus Signature for e-mails | | |
| Tiimihuoneiden/neuvot- teluhuoneiden varaus How to book meeting rooms | | |
| Key userit – mitä tekevät, sähköpostiosoite, yleistä Key users – what they do, e- mail address, general info | | |

Työtehtävien ja järjestelmien koulutus / Introduction of tasks and used systems

| Tehtävä / Duty | Päivämäärä / Date | Allekirjoitus / Signing |
|---|-------------------|-------------------------|
| SAP | | |
| Deal Manager | | |
| COL | | |
| MIS | | |
| Tuotekatalogi Product catalogue | | |
| Laskutus Invoicing | | |
| Plan IT Allokaatiot Allocations | | |
| Vientidokumentit Export documents | | |
| Team site -Markkinaohjeet -Market instructions ... | | |
| Kontaktihenkilöiden läpi käynti Going through contact persons | | |
| Asiakaskäyttäytyminen How to behave with customers | | |
| M-files | | |
| MyAccess & MyIT | | |
| Intra | | |